



Facteurs de réussite pour la réalisation d'une infrastructure à utilisation commune. Quelques pistes de réflexion

MENJE-SCRIPT
Janvier 2018

Aféierung

Fir vill Kanner ass d'Maison Relais niewent der Grondschoul eng wichteg Plaz an hirem Alldag ginn. D'Kanner bei hirem Léieren ze ënnerstëtzen, an hinnen zesummen mat hiren Elteren eng stabil Basis fir hire Liewenswee mat ze ginn, steet mat am Mëttelpunkt vun dësen zwou Bildungsrichtungen.

Gemengen, déi sech iwwerleeën op de Wee ze goen, d'Grondschoul an d'Maison Relais an **engem** Gebai ze denken, sti virun der Erausforderung, déi pädagogesch Iddien an engem baulechen Konzept ze verwierklechen. Dofir hu mir eis op de Wee gemaach, an op der Grondlag vun aktuellen Kooperatiounen um Terrain, Geléngensschrëtt zesummegeallt, déi beim Plangen an Duerchféieren vun engem gemeinschaftlech geduechten Bauprojet eng Upak kënnen sinn.

Am Mëttelpunkt an am Ufank vum Denk- a Plangprozess steet ee gemeinschaftlech entwéckelt pädagogesch Konzept ronderëm dat déi architektonesch Struktur organiséiert gëtt. Op des Manéier entsteet ënnert engem Daach eng Liewens- a Léierplaz fir d'Kanner, hier Elteren a fir d'Ekippen, déi all Dag fir si do sinn.

Dofir fänken d'Schrëtt och bei de pädagogesche Mesuren als Grondlag un a ginn dann iwwer op déi organisatoresch an architektonesch Etappen, woubäi et bei der Ëmsetzung vun de Mesuren am Alldag kee chronologeschen Oflaf gëtt mee vill Schrëtt parallel lafen. Zum Beispill steet d'Gespréich tëschent der Gemeng an dem Personal aus der Schoul an der Maison Relais iwwert d'Iddi vun enger gemeinschaftlech genotzter Infrastruktur ëmmer op der éischter Plaz ier et mam pädagogesche Konzept lass geet.

Bei Froen zum Ëmgang mat de Geléngensschrëtt steet d'Martine Wiltzius vum SCRIPT ze Verfügung: martine.wiltzius@men.lu oder 247-75195.

Vill Erfolleg wënscht

Claude Meisch

Mesures concernant la pédagogie et le socio-éducatif	Résultats et produits élaborés
<p>L'équipe pluridisciplinaire, désignée pour travailler ensemble dans un nouvel établissement éducatif à utilisation commune, élabore une ébauche d'un concept pédagogique et socio-éducatif commun. Il décrit la réalisation du travail pédagogique et socio-éducatif dans le quotidien. Il inclut aussi les valeurs et principes pédagogiques qui doivent être conformes avec les lois fixant l'élaboration du « Plan de développement de l'établissement (PDS) » et du « Concept d'action général (CAG) ».</p> <p>Un/e représentant/e politique de la commune assiste au processus pour garantir l'échange entre la commune et l'équipe.</p> <p>Selon les besoins, l'équipe peut demander un soutien auprès du <i>Service de coordination de la recherche et de l'innovation pédagogiques et technologiques (SCRIPT)</i> ou auprès de l'<i>Institut de formation de l'Éducation nationale (IFEN)</i>.</p> <p><i>Le SCRIPT est un service du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et la Jeunesse (MENJE) qui « a pour mission de promouvoir, de mettre en œuvre et de coordonner dans l'ensemble du système éducatif luxembourgeois les initiatives et la recherche visant l'innovation pédagogique et technologique ainsi que le développement de la qualité au niveau du système éducatif et dans le domaine des pratiques pédagogiques » (Mémorial 2017).</i></p> <p><i>L'IFEN est un service du MENJE qui a pour mission de « concevoir, de programmer, de mettre en œuvre et d'évaluer les dispositifs de stages, du cycle de formation de début de carrière et de formation continue du personnel de l'éducation nationale » (IFEN 2015).</i></p>	<p>Une première ébauche d'un concept pédagogique et socio-éducatif commun est élaborée.</p>
<p>L'équipe pluridisciplinaire, désignée pour travailler ensemble dans le nouvel établissement, organise des visites (Hospitationen) dans des établissements éducatifs présentant différents approches et concepts pédagogiques et socio-éducatifs au Luxembourg et à l'étranger.</p> <p><i>Le SCRIPT et l'IFEN informent sur différents modèles de coopération au Luxembourg et à l'étranger. Les visites (Hospitationen) qui répondent au cadre structurel défini par l'IFEN peuvent être attestées et comptabilisées comme formation continue. Au préalable d'une visite (Hospitation), un contact avec l'IFEN est nécessaire.</i></p>	<p>Un nombre de visites au Luxembourg et à l'étranger sont préparées, réalisées, documentées et analysées.</p>
<p>L'équipe pluridisciplinaire intègre ses impressions et expériences vécues pendant les visites (Hospitationen) dans une version définitive d'un concept pédagogique et socio-éducatif.</p>	<p>Un concept pédagogique et socio-éducatif commun est élaboré en respectant les conditions du PDS et du CAG.</p>

<p>Selon les besoins, l'équipe pluridisciplinaire peut demander un soutien auprès du SCRIPT ou de l'IFEN.</p>	
<p>L'équipe pluridisciplinaire analyse ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que les structures de communication requises durant la phase de préparation et la phase de mise en œuvre. En considérant les ressources existantes dans l'équipe, elle identifie ses besoins en formation et en accompagnement qui sont compilés dans un plan de formation continue commun.</p> <p>Selon les besoins, l'équipe pluridisciplinaire peut demander un soutien auprès de l'IFEN.</p> <p><i>L'IFEN a pour mission de « conseiller et d'accompagner les établissements scolaires et les établissements socio-éducatifs de l'éducation nationale dans l'élaboration de plans de formation continue » (IFEN 2015).</i></p>	<p>L'équipe pluridisciplinaire a élaboré un plan de formation commun.</p>
<p>L'équipe pluridisciplinaire ou quelques membres de l'équipe peuvent participer à un réseau d'échange au niveau régional ou national. Avec le support d'un réseau, des critères de qualité pour le travail pédagogique et socio-pédagogique peuvent être identifiés et développés. En plus, le soutien collégial renforce la motivation et l'engagement.</p> <p>L'IFEN soutient les démarches pour une mise en réseau (réseautage) au niveau national.</p>	<p>L'équipe pluridisciplinaire est informée de l'existence de réseaux régionaux et nationaux et de la possibilité de s'y inscrire.</p>
<p>Les membres de l'équipe pluridisciplinaire peuvent avoir une fonction de référence au sein du futur établissement éducatif à utilisation commune selon leurs compétences et intérêts.</p>	<p>Une fonction de référence est identifiée et un membre de l'équipe en tant que référent/e est nommé.</p>

Mesures concernant la gestion du projet	Résultats et produits élaborés
<p>Dans une réunion d'information, la commune renseigne le personnel enseignant de son (ses) école(s) fondamentale(s) et le personnel d'encadrement de son/ses service(s) d'éducation et d'accueil (SEA) concernant la nouvelle construction/la rénovation pour réaliser un établissement éducatif à utilisation commune.</p> <p>Dans le cadre d'un bâtiment existant, la commune informe les usagers, soit le personnel enseignant d'une école fondamentale ou le personnel d'encadrement d'un service d'éducation et d'accueil, au moins 12 mois (une année scolaire) à l'avance. Former une nouvelle équipe pluridisciplinaire nécessite du temps et la nouvelle équipe, désignée pour travailler ensemble, a besoin de temps pour créer une dynamique de groupe et pour discuter le travail commun dans le quotidien.</p> <p>Initier un changement est régulièrement un défi pour tous ceux qui sont concernés par le changement. Pour cette raison, communiquer les avantages et les conditions du changement au personnel enseignant de l'école fondamentale et au personnel d'encadrement du service d'éducation et d'accueil (SEA) est une mesure pertinente pour assurer l'engagement du personnel futur de l'établissement éducatif à utilisation commune.</p> <p>La commune connaît les avantages d'une coopération dans un établissement éducatif à utilisation commune et sait les transmettre au personnel enseignant de l'école fondamentale et au personnel d'encadrement du SEA.</p>	<p>La réunion informative est planifiée, puis réalisée.</p> <p>Les avantages et les conditions d'une coopération dans un établissement éducatif à utilisation commune sont acceptés par la majorité des acteurs du terrain.</p>
<p>La commune informe la direction du gestionnaire du SEA qui est dirigé par une association à but non lucratif (asbl) sur la réalisation d'un établissement éducatif à utilisation commune et présente le calendrier provisoire du programme d'actions/ du projet de construction ou de rénovation.</p> <p>Selon la convention entre la commune et l'asbl, l'asbl en tant que gestionnaire a la possibilité de s'engager comme prestataire dans le nouvel établissement éducatif à utilisation commune. Le cas échéant, la convention doit être adaptée aux nouvelles conditions cadres du fonctionnement dans un établissement éducatif à utilisation commune.</p>	<p>La direction du gestionnaire du SEA est informée et le calendrier provisoire du projet de construction/ de rénovation est élaboré et présenté.</p>
<p>La commune élabore des profils de postes pour assurer les ressources et compétences requises de l'équipe pluridisciplinaire future en vue de réaliser une coopération dans un établissement éducatif à utilisation commune.</p> <p>Vu la diversité des enfants dans un établissement éducatif à utilisation commune et vu les missions pédagogiques et socio-éducatives demandées par le cadre légal (loi du 6 février 2009 relative à</p>	<p>Un profil de poste est élaboré mentionnant les compétences requises.</p>

<p>l'obligation scolaire et loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse), il importe de garantir une même diversité de compétences professionnelles et personnelles au sein de l'équipe pluridisciplinaire.</p>	
<p>Le personnel enseignant et le personnel d'encadrement, intéressés à travailler dans un établissement éducatif à utilisation commune, communiquent leur intérêt à leur supérieur hiérarchique pour s'engager au sein du nouvel établissement éducatif.</p> <p>Les membres du personnel enseignant intéressés postulent auprès du nouvel établissement moyennant la liste des postes d'instituteur vacants, publiée par le ministère responsable. Les membres du personnel d'encadrement intéressés introduisent leur demande au près du gestionnaire responsable de l'établissement éducatif à utilisation commune.</p>	<p>Les postes comportant la description des tâches sont publiés.</p>
<p>La commune encourage la nouvelle équipe pluridisciplinaire à solliciter un/une expert/e externe auprès de l'IFEN ou du SCRIPT pour accompagner l'équipe dans l'élaboration et la mise en œuvre du concept pédagogique et socio-éducatif. L'IFEN ou le SCRIPT étudie chaque demande et les besoins d'une équipe pluridisciplinaire.</p> <p>Selon les besoins et les ressources, la commune engage des expert/es externes pour la gestion du projet.</p>	<p>La nouvelle équipe pluridisciplinaire approuve un accompagnement et établit un mandat pour l'expert/e externe.</p>

Mesures concernant l'architecture	Résultats et produits élaborés
<p>La commune prend une décision sur la base de ses ressources (compétences et finances) si elle veut engager des expert/es externes pour la gestion du projet de construction ou de rénovation.</p>	<p>Un mandat pour les expert/es externes qui réalisent la gestion du projet est formulé.</p>
<p>La commune a identifié les besoins et les avantages (au niveau pédagogique et socio-éducatif) dans le cadre d'un diagnostic de la situation de départ ; soit pour une nouvelle construction, soit pour la rénovation d'un bâtiment existant.</p> <p>Le diagnostic de la situation de départ prend en considération:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le développement sociodémographique dans la commune ; - le développement urbanistique (les plans d'aménagement général) de la commune ; - un état des lieux des bâtiments scolaires et des maisons relais existants dans la commune et leur fonctionnalité actuelle et future ; - une analyse de l'état architectonique, écologique et énergétique de ces bâtiments et les frais d'entretien actuels ; - une estimation du développement des coûts d'entretien futurs ; - la situation budgétaire de la commune ; <p>une estimation des coûts d'investissement futurs dans les bâtiments scolaires et maisons relais.</p>	<p>Les résultats du diagnostic de la situation de départ sont présentés ainsi qu'un commentaire qui décrit les besoins et les avantages d'une coopération dans un établissement éducatif à utilisation commune.</p>
<p>Les futurs usagers du bâtiment participent au processus de planification.</p> <p>L'implication du personnel enseignant, du personnel d'encadrement et des représentants des parents est un atout pour une planification globale.</p> <p>Des enfants et des associations locales peuvent aussi être invités pour participer au processus de planification.</p>	<p>Les membres du groupe de planification sont nommés.</p> <p>Une planification de projet comprenant un calendrier et les étapes principales est établie.</p>
<p>Une procédure de planification comprend les étapes suivantes :</p> <p>1) Le concept pédagogique et socio-éducatif commun et les résultats du diagnostic de la situation de départ constituent une base pour élaborer les documents suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une liste avec les surfaces requises et une description de leurs fonctions, - une description des exigences qualitatives à la construction en référence au concept pédagogique et socio-éducatif. 	<p>La procédure de planification comprend les éléments suivants :</p> <p>1) une liste avec les surfaces requises et une description de leurs fonctions ainsi qu'une description des exigences qualitatives à la construction est élaborée ;</p>

- 2) La commune établit une estimation des coûts d'investissement et des dépenses d'exploitation sur la base de ces documents. Planifier la construction/la rénovation d'un établissement éducatif à utilisation commune signifie établir un seul budget pour un seul bâtiment. Par contre, quant à la réalisation du concept pédagogique et socio-éducatif commun, la coopération entre les membres de l'équipe pluridisciplinaire dans le quotidien est plus exigeante. Ce fait doit être considéré en calculant le budget pour la nouvelle construction/la rénovation.
- 3) Le groupe de planification comprenant l'équipe pluridisciplinaire, le/la représentant/e de la commune et un/une architecte externe, développe dans le cadre d'un workshop des différents scénarios possibles qui permettent de visualiser la réalisation du concept pédagogique et socio-éducatif au niveau architectural, par exemple à l'aide des maquettes en polystyrène ou à l'aide des dessins sur des affiches, qui offrent un support pour faire un choix.
- 4) Le groupe de planification analyse les différents scénarios concernant leur faisabilité au niveau technique, pédagogique et financier.
- 5) Ce processus mène à une décision en faveur d'une conception de surface représentant la meilleure réalisation du concept pédagogique et socio-éducatif commun. Le scénario choisi est validé par le groupe de planification.
- 6) Le groupe de planification établit un calendrier mentionnant les phases du projet et marquant les jalons de référence pour le scénario le plus praticable. Si nécessaire, la commune trouve des mesures transitoires jusqu'au commencement du projet. La calculation des coûts est ajustée pour le scénario choisi.
- 7) La commune élabore un cahier des charges qui met aussi l'accent sur les exigences qualitatives de la construction par rapport au concept pédagogique et socio-éducatif et par rapport au scénario choisi. Les exigences représentent en même temps des critères de sélection pour le concept architectural le mieux adapté au projet.

La procédure de planification s'applique également dans le cas d'un bâtiment existant.

La procédure de planification peut être conduite avec le soutien des expert/es externes.

- 2) une estimation des coûts d'investissement et des dépenses d'exploitation est disponible ;
- 3) différents scénarios de réalisation sont développés ainsi qu'une liste avec les besoins à l'architecture de la nouvelle construction/la rénovation ;
- 4) une simulation de faisabilité est effectuée pour chaque scénario ;
- 5) il existe une validation formalisée par le groupe de planification ;
- 6) un calendrier avec les phases du projet et les jalons de référence est élaboré ;
- 7) un cahier des charges comprenant des exigences qualitatives est élaboré.

Mesures en résumé

Établissement éducatif à utilisation commune

Mesures architecturales

Diagnostic de la situation de départ

Accompagnement

Procédure de planification

Participation usagers

Mesures organisationnelles

Réunion d'information

Profil de poste

Planification du projet

Accompagnement

Mesures pédagogiques et socio-éducatives

Visites au Luxembourg et à l'étranger

Concept pédagogique et socio-éducatif commun

Plan de formation continue

Glossaire

Analyse des besoins : État des lieux pour identifier les ressources (finances, personnel, compétences, gestion du temps, infrastructures) ou prestations nécessaires pour un ou des groupes cibles dans une région et pour une période définie.

Approches bottom-up et top-down : Il s'agit de deux modes de gestion opposés pour lancer un processus. L'approche top-down est décidée et lancée par la hiérarchie d'une organisation. Par contre, l'approche bottom-up est initiée par une personne ou un groupe de personnes d'une organisation.

Établissement socio-éducatif et pédagogique : Terme général pour un établissement nommant « école fondamentale » ou « service d'éducation et d'accueil pour enfants ».

Établissement éducatif à utilisation commune : (1) Le personnel enseignant et éducatif de l'éducation précoce et le personnel d'encadrement d'un service d'éducation et d'accueil (SEA) se partagent les surfaces de séjour dans leur quotidien pédagogique. Ils se concertent et s'échangent régulièrement. Les activités pendant les plages scolaires et extra scolaires sont cohérentes quant à leurs objectifs pédagogiques et peuvent être réalisées en groupe pluridisciplinaire. Les deux équipes ont établi un concept pédagogique et socio-éducatif commun pour ancrer leur travail.

(2) Le personnel enseignant de l'école fondamentale et le personnel d'encadrement du service d'éducation et d'accueil (SEA) travaillent en tant qu'équipe pluridisciplinaire dans le cadre d'une école à journée continue. Ils se partagent les surfaces de séjour dans leur quotidien pédagogique et ils se concertent régulièrement. Les activités pendant les plages scolaires et extra scolaires sont cohérentes quant à leurs objectifs pédagogiques et socio-éducatifs. Les enseignant/es et les éducateurs/éducatrices se sont donné un concept pédagogique et socio-éducatif commun en tant qu'équipe. L'équipe est représentée au même titre dans les commissions et comités internes créés dans l'établissement.

Équipe pluridisciplinaire : L'équipe qui travaille dans un établissement éducatif à utilisation commune. Une équipe pluridisciplinaire se compose des enseignant/es, des éducateurs et éducatrices et de tout autre acteur qui est actif régulièrement au sein de l'établissement éducatif.

Engagement : L'ouverture et la bonne volonté d'une personne ou d'un groupe de personnes pour s'engager pour un projet, une démarche ou une décision prise par l'hiérarchie.

Concept d'Action Générale (CAG) : « Le concept d'action général pour les services d'éducation et d'accueil décrit les choix méthodologiques, les priorités et les moyens pédagogiques à mettre en œuvre au niveau local pour tendre vers chacun des objectifs fixés par le

cadre de référence national » (Ministère de la Famille et de l'Intégration 2013).

Diagnostic de la situation de départ : Acquérir des informations sur une situation ou un état par observations, contrôles ou tests qui permettent d'identifier, d'expliquer ou de juger les principaux enjeux d'un territoire et de prévoir une évolution future.

Gestion de projet : La conduite et le pilotage d'un projet qui a pour but de veiller à la réalisation du projet et d'assurer son succès.

Jalon de référence : Un moment central (parmi plusieurs) pendant la gestion d'un projet lié avec la finition d'un produit ou la réception des résultats intermédiaires. Ces résultats peuvent influencer la continuation du projet.

Personnel enseignant : « Les instituteurs, les chargés de cours ainsi que les enseignants et les chargés de cours de religion » (Mémorial 2009). À partir de la rentrée 2017/2018, le cours intitulé « vie et société » remplace l'instruction religieuse et l'éducation morale et sociale à l'enseignement fondamental.

Personnel d'encadrement : « Tous les membres du personnel du service [d'éducation et d'accueil pour enfants (SEA), note de l'auteur], dont la mission principale consiste à assurer la prise en charge pédagogique directe des enfants » (Mémorial 2013).

Plan de développement de l'établissement scolaire (PDS) : « Le PDS est une démarche structurée, commune et cohérente entreprise par la communauté scolaire. Il vise à répondre pleinement aux spécificités locales de l'école et à ses besoins. Il est pris en compte dans l'organisation scolaire » (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse 2016).

Qualité des processus : « La réalisation d'un ensemble complexe d'actions, nécessitant le recours à un grand nombre d'acteurs, répartis entre plusieurs lieux, en vue d'une finalité globale » (Qualidis 2010).

Qualité structurelle : La qualité structurelle englobe les conditions nécessaires pour soutenir et réaliser la qualité des processus.

Références bibliographiques

Institut de formation de l'Éducation nationale (2015). Vision, Missions, Valeurs. URL : <https://ssl.education.lu/ifen/vision-mission-valeurs> (dernier accès février 2017)

Mémorial, Journal officiel du Grand-Duché de Luxembourg (2009). Loi du 6 février 2009 relative à l'obligation scolaire, Luxembourg, A-N°20, URL : <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2009/02/06/n2/jo> (dernier accès février 2017)

Mémorial, Journal officiel du Grand-Duché de Luxembourg (2013). Règlement grand-ducal du 14 novembre 2013 concernant l'agrément à accorder aux gestionnaires de services d'éducation et d'accueil pour enfants, A-N°199, URL : <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/rgd/2013/11/14/n2/jo> (dernier accès février 2017)

Mémorial, Journal officiel du Grand-Duché de Luxembourg (2016). Loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse, Luxembourg, A-N°81, URL : <http://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2016/04/24/n3/jo> (dernier accès février 2017)

Mémorial, Journal officiel du Grand-Duché de Luxembourg (2017). Loi du 14 mars 2017 portant modification de la loi modifiée du 7 octobre 1993 ayant pour objet

1. la création d'un Service de Coordination de la Recherche et de l'Innovation pédagogiques et technologiques ;
2. la création d'un « Centre de Gestion Informatique de l'Éducation » ;
3. l'institution d'un Conseil scientifique.

A-N° 439 du 25 avril 2017, URL : <http://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-loi-2017-03-14-a439-jo-fr-pdf.pdf> (dernier accès août 2017)

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse (2016). PDS. Plan développement de l'établissement scolaire. Premières informations sur le plan développement de l'établissement scolaire, Luxembourg

Ministère de la Famille et de l'Intégration (2013). Lignes directrices sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes. Document de travail, Luxembourg, URL : www.enfancejeunesse.lu/wp-content/uploads/2016/09/Lignes-directrices.pdf (dernier accès février 2017)

Qualidis (2010). Processus qualité, URL : www.qualidis.fr/iso-9001/processus-qualite.php (dernier accès février 2017)