



LA CHAUX-DE-FONDS

MÉTROPOLE HORLOGÈRE
UHRENMETROPOLE
METROPOLI OROLOGIERA
WATCHMAKING METROPOLIS

Rapport d'information du Conseil communal relatif au bilan de l'implantation de la nouvelle structure de l'École obligatoire de La Chaux-de-Fonds (EOCF)

(du 13 mars 2013)

au Conseil général

de la Ville de La Chaux-de-Fonds

Monsieur le Président,
Mesdames les Conseillères générales,
Messieurs les Conseillers généraux,

Préambule

En date du 19 mai 2009, votre Conseil prenait connaissance du rapport du Conseil communal relatif à la réorganisation des écoles communales de la ville de La Chaux-de-Fonds (projet Direction 09) et à la création d'un Conseil d'établissement scolaire, du 27 avril 2009, et approuvait les deux règlements suivants:

- le Règlement du Conseil d'établissement scolaire (CES);
- le Règlement de l'Ecole de La Chaux-de-Fonds.

Dans ce rapport, le Conseil communal s'engageait à faire un bilan approfondi du fonctionnement de la nouvelle structure après deux années scolaires, soit dès août 2011. Le présent rapport a pour but de donner suite à cet engagement.

Contexte

Le projet Direction 09 faisait suite à la volonté des autorités politiques et scolaires de développer une intégration cohérente au sein de l'École obligatoire de la Chaux-de-Fonds des changements découlant, au niveau national, de la mise en place du concordat HarmoS et, au niveau romand, de la Convention scolaire romande.

Sur le plan pédagogique, ce projet se voulait innovateur et proche des problématiques de l'école d'aujourd'hui. Il devait permettre un meilleur pilotage des établissements dans la verticalité, une meilleure prise en charge des élèves en général et des élèves en difficulté en particulier. Il visait également le développement d'un sentiment d'appartenance et une meilleure proximité des cadres de direction avec le terrain. Il intégrait également la notion de participation en instaurant un Conseil de l'école avec des délégués du corps enseignant, ainsi qu'un Conseil des parents par secteur.

Depuis la rentrée scolaire 2009-10, l'École obligatoire est donc organisée en trois secteurs géographiques dirigés par trois équipes de direction couvrant chacune les 11 années de la scolarité obligatoire.

Rappel des objectifs poursuivis

Pour rappel, les objectifs décrits dans le projet Direction 09 présenté au Conseil Général en date du 29 avril 2009, visaient, à moyen et long terme, à atteindre trois groupes d'objectifs.

Au niveau pédagogique :

- contribuer à la diminution de l'échec scolaire;
- favoriser l'insertion socio-professionnelle;
- promouvoir la continuité des pratiques pédagogiques;
- favoriser la mise en place d'une politique commune en matière d'évaluation des prestations des élèves;
- favoriser la connaissance globale et le suivi du cursus des élèves;
- favoriser la progression des élèves d'un cycle à l'autre.

Au niveau des relations de proximité :

- développer le sentiment d'appartenance;
- réduire la violence et les incivilités;
- promouvoir la collaboration avec les parents et renforcer le lien école-famille en matière éducative.

Au niveau organisationnel :

- améliorer le suivi de l'enseignement;
- stabiliser la charge administrative des enseignants et des directions;
- développer une politique commune de communication interne et externe.

Rappel des bases de la nouvelle organisation

Le Concordat HarmoS, la Convention scolaire romande et le Plan d'études romand prévoyaient un nouveau découpage de la scolarité obligatoire en 3 cycles. Ce nouveau découpage est entré en vigueur dans le canton de Neuchâtel à partir de l'année scolaire 2011-2012, ainsi que l'école obligatoire dès l'âge de quatre ans révolus :

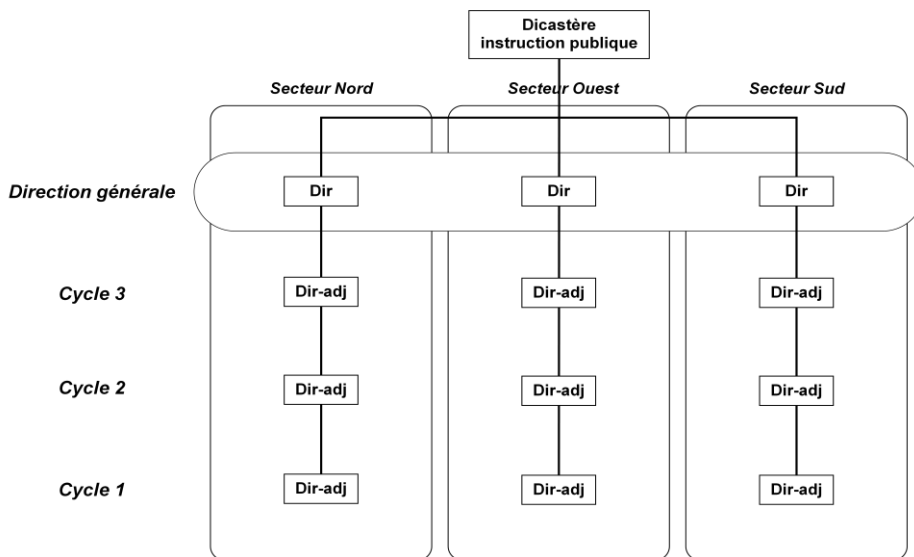
Cycle 1 (années 1–4) : anciennement 1^{ère}-2^e enfantine et 1^{ère}-2^e primaire

Cycle 2 (années 5–8) : anciennement 3^e à 5^e primaire et 6^e secondaire

Cycle 3 (années 9–11) : anciennement 7^e à 9^e secondaire

À cette subdivision en cycles s'est ajoutée une subdivision géographique de la ville de La Chaux-de-Fonds en trois secteurs, dans une logique de répartition équilibrée de la charge de travail entre trois équipes de direction. Chaque secteur présente en effet une taille critique adéquate par rapport à l'organisation de la direction d'école.

De plus, la taille d'un secteur correspond à la taille d'un centre scolaire selon le modèle d'organisation défini au niveau cantonal. Cette subdivision verticale permettait ainsi d'inscrire le projet Direction 09 dans une perspective de compatibilité cantonale.



En parallèle, les équipes du Service socio-éducatif (SSE) ont été réorganisées sur cette même base matricielle dans le but d'assurer un meilleur suivi des élèves en difficulté tout au long de leur scolarité obligatoire.

L'enquête auprès du corps enseignant

Dans le but de fournir aux autorités politiques et scolaires une base d'appréciation concernant la mise en œuvre de la nouvelle structure d'organisation, le Service de l'enseignement obligatoire du canton de Neuchâtel a conduit une enquête auprès des enseignants.

Cette enquête, réalisée par Mme Anne-Marie Broi et M. Patrick Duvanel, a porté sur l'ensemble du corps enseignant de l'École obligatoire de La Chaux-de-Fonds des années 1 à 11, soit 457 personnes. La passation de l'enquête s'est déroulée entre fin octobre et mi-novembre 2011 et sa diffusion, sous forme informatisée, a été assurée par l'Office de l'informatique scolaire et de l'organisation (OISO).

Les résultats de l'enquête ont été présentés le 25 septembre 2012 au Conseil d'établissement scolaire, ainsi qu'à l'ensemble du corps enseignant à l'occasion des conférences de secteur de fin octobre – début novembre 2012.

Sur les 457 questionnaires transmis, 217 enseignants y ont répondu, soit le 47.5%. Ce pourcentage constitue un échantillon statistiquement représentatif de la population des enseignants de l'École obligatoire de La Chaux-de-Fonds.

L'enquête s'est articulée autour de quatre thèmes et l'analyse des résultats effectuée par les auteurs, présentée dans un rapport détaillé datant de mai 2012, est résumée ci-après.

Thème 1: La communication entre la direction et le corps enseignant

Plus de 80% des participants à l'enquête considèrent bonnes ou suffisantes:

- la qualité de la communication avec la direction
- la fréquence des contacts avec les membres de la direction
- la disponibilité de la direction par rapport à leurs besoins

La communication reste la pierre angulaire des rapports entre la direction et le corps enseignant. Les analyses complémentaires montrent en effet que plus la qualité de la communication et la disponibilité des membres de la direction sont perçues comme bonnes, plus celles-ci déploient des effets positifs sur la pratique quotidienne et sur le sentiment que les avis des enseignants sont pris en considération.

Toutefois, les réponses aux questions ouvertes nuancent ces résultats. L'analyse de ces dernières met en évidence que la satisfaction exprimée par les enseignants concerne principalement la communication avec les directeurs adjoints et montre que la hiérarchisation de la nouvelle structure, dans laquelle le pouvoir décisionnel relève des directions de secteur, ralentit le processus de décision.

Thème 2: La praticabilité du dispositif sur le plan pédagogique

La majorité des enseignants ayant participé à l'enquête considèrent que la nouvelle organisation de la direction d'école n'est que partiellement satisfaisante pour assurer le suivi pédagogique de l'élève, notamment dans les moments de transition.

En revanche, pour la moitié des participants, les dispositifs d'encadrement socio-éducatif (SSE) mis en place répondent tout à fait aux besoins du suivi de l'élève. D'une manière générale, les réseaux fonctionnent à satisfaction et on relève aussi la qualité du suivi des élèves.

Enfin, concernant les modalités d'intégration des élèves de classes spéciales, il faut préciser que la politique cantonale en la matière est en cours de définition et que la réalité de l'enseignement spécialisé n'a pas changé. Les avis des enseignants constituent donc plutôt des craintes quant à ce qui va se mettre en place et non des constatations. Fort de cette remarque, on prend acte que, pour une majorité d'enseignants ayant exprimé un avis à ce sujet, le projet d'intégrer des élèves des écoles spécialisées, des classes de formation spécialisée et des classes terminales ne favoriserait que partiellement leurs apprentissages. Les commentaires exprimés confirment que la plus-value de cette intégration doit encore être démontrée.

Thème 3: Les effets du changement sur la vie de l'établissement

La prise en compte de l'avis des enseignants dans la vie de l'établissement et la pertinence du Conseil de l'école suscitent des réactions diverses en fonction des cycles. Les enseignants sont plutôt partagés sur la prise en considération de leur avis dans la vie de l'établissement. Quant au Conseil de l'école, 60% des enseignants considèrent qu'il est globalement pertinent. Toutefois, plus d'un tiers estime que cette structure est peu pertinente.

Thème 4: L'appréciation de la nouvelle structure

Pour une courte majorité, les enseignants sont d'avis que l'organisation actuelle de l'école donne satisfaction dans leur pratique. Pourtant, 60% des enseignants affirment que la nouvelle structure influe peu ou pas sur leur motivation professionnelle.

En revanche, les enseignants sont mitigés, quant aux effets de l'organisation de l'école sur les échanges entre les niveaux d'enseignement.

Le sentiment d'appartenance par rapport au nouveau découpage de l'école chaux-de-fonnière en secteurs reste un élément abstrait à ce stade de l'introduction de la nouvelle organisation scolaire. De même, la notion de verticalité (les échanges entre enseignants notamment dans les moments de transition), un des grands principes organisateurs de la nouvelle structure scolaire, fait encore peu sens pour les enseignants.

Analyses complémentaires

Les analyses statistiques effectuées sur la base des résultats de l'enquête ont permis de vérifier la pertinence des constats suivants :

- plus la qualité de la communication est perçue comme bonne, plus les enseignants ont le sentiment que leur avis est pris en considération dans la nouvelle organisation;
- la disponibilité semble être un facteur important pour entretenir une bonne qualité de communication;
- plus la qualité de la communication est bien perçue, plus la satisfaction dans la pratique quotidienne est importante;
- plus l'ancienneté est importante plus la motivation et les sentiments de satisfaction à exercer dans la nouvelle structure diminuent;
- l'effet de la nouvelle structure sur le sentiment d'appartenance ne semble pas être lié à l'ancienneté;
- à ce stade, la nouvelle structure ne semble pas favoriser les liens entre les enseignants des différents cycles (verticalité).

Par ailleurs, l'analyse des questions ouvertes a mis en évidence d'autres constats :

- de manière générale, les contacts avec les directeurs adjoints sont bons et efficaces et la proximité avec ces derniers répond aux besoins des enseignants dans la gestion du quotidien. Cependant, de l'avis de certains enseignants, les directeurs adjoints devraient jouir de plus de pouvoir de décision et de liberté d'action par rapport aux directeurs de secteur;
- pour l'ensemble des cycles, le manque de contact avec la direction générale, plus précisément avec les directeurs de secteur, est relevé;
- la complexité de la nouvelle structure, pour certains enseignants trop hiérarchisée, représente un frein à l'efficacité dans la communication et dans la prise de décision;
- l'intégration des élèves en grande difficulté dans les classes régulières suscite de nombreux commentaires faisant craindre la charge très importante qui pourrait peser sur les enseignants; la nécessité d'un accompagnement et d'un dispositif adéquat est soulignée;
- les enseignants et les élèves retirent un grand bénéfice des compétences mises à disposition par le service socio-éducatif;
- les rencontres par secteurs entre collègues des différents cycles répondent peu aux besoins des enseignants car les réalités sont trop différentes. Certains d'entre eux déplorent la perte de contacts entre collègues du même cycle;
- les avis de certains enseignants sont mitigés sur la plus-value d'une organisation décentralisée des secrétariats;
- plusieurs enseignants expriment des doutes sur la réelle plus-value de la verticalité et regrettent une perte de l'horizontalité;
- la nouvelle organisation est perçue comme une "mégastructure" dans laquelle les enseignants manquent de repères;
- certains enseignants ont le sentiment d'avoir davantage de travail administratif, au détriment du pédagogique.

Conclusion et perspectives

Deux tendances se dégagent de l'analyse des résultats.

Premièrement, on relève une convergence de points de vue sur la gestion des responsabilités au sein des membres de la direction. En effet, pour les accompagner et répondre à leurs questions au quotidien, les enseignants s'appuient sur les directeurs adjoints. Or, dans la réalité, ces derniers ne disposeraient pas de l'autonomie nécessaire par rapport à leur hiérarchie. Tous cycles confondus, les enseignants sont nombreux à demander une distribution des pouvoirs qui accordent plus de liberté d'action aux directeurs adjoints.

Deuxièmement, l'organisation de l'école en trois secteurs géographiques pose encore des questions notamment sur les notions de verticalité et d'appartenance.

L'ensemble des constatations relevées dans cette étude militent en faveur d'une amélioration continue de la nouvelle structure scolaire et de la mesure de ses effets sur la praticabilité de ce dispositif. En effet, les réponses montrent que les enseignants, loin de résister en bloc à tout changement, continuent à avoir de la satisfaction à pratiquer leur métier et sont prêts à s'investir dans l'évolution du projet Direction 09, à condition d'être partie prenante du changement. Une attention particulière devrait être portée à cette problématique. Par ailleurs, et sans surprise, les jeunes enseignants sont plus positifs face à leurs aînés, il s'agirait de renforcer l'accompagnement du changement.

Les critiques adressées à la nouvelle structure ressortent davantage dans les commentaires exprimés par les enseignants que dans les résultats de l'analyse statistique.

Les débats engagés, les collaborations mises en place et les compétences acquises jusqu'ici au travers de la mise en place de la nouvelle structure de l'École obligatoire de La Chaux-de-Fonds constituent autant de ressources qui permettront de faire évoluer l'organisation.

Calendrier de l'enquête

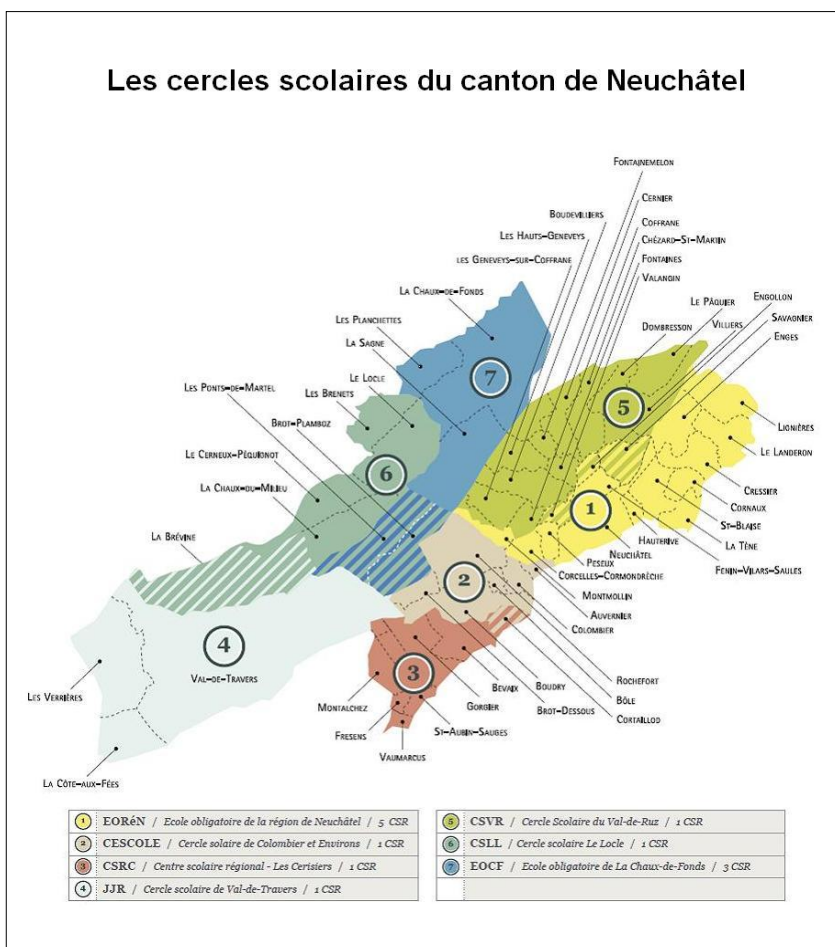
1. L'enquête a été réalisée en novembre 2011 et les résultats ont été traités et transmis à la direction de l'EOCF pour fin avril 2012.
2. Depuis cette date, l'enquête a été distribuée aux enseignants en juin 2012. Par ailleurs, elle a été présentée et commentée par Mme Anne-Marie Broi et M. Patrick Duvanel :
 - à la direction de l'EOCF incorpore, mai 2012
 - à la conseillère communale, mai 2012
 - au Conseil de l'Ecole incorpore, juin 2012
 - au Service de l'enseignement obligatoire, juin 2012
 - au Conseil d'établissement scolaire, septembre 2012
 - aux enseignants, lors des trois conférences de secteur, 29 et 30 octobre et 1^{er} novembre 2012
3. Un compte-rendu des points de vue et commentaires des enseignants sur quelques questions sensibles de l'enquête a été réalisé par Mme Anne-Marie Broi et M. Patrick Duvanel, en décembre 2012.

Introduction du concordat HarmoS et évolution de la scolarité

Depuis quatre ans, et pour plusieurs années encore, l'école neuchâteloise a engagé de nombreux changements structurels et pédagogiques.

Régionalisation

En premier lieu, le projet de régionalisation de l'école obligatoire a vu la création, au niveau cantonal, de sept nouveaux cercles régionaux composés en tout de treize centres scolaires :



Au sein de l'EOCF, les classes des communes des Ponts-de-Martel, de la Sagne, de Brot-Plamboz sont venues rejoindre le secteur Sud et celle des Planchettes le secteur Nord.

Ce nouveau découpage cantonal en treize centres scolaires a été introduit depuis août 2012. Il a impliqué une réorganisation complète du fonctionnement du Service de l'enseignement obligatoire (SEO) et une redéfinition des rôles respectifs entre canton, communes, directeurs et inspecteurs.

Tous les centres scolaires, suite, pour certains d'entre eux, à une étude complète conduite par des instituts professionnels en systèmes d'organisation, ont engagé une équipe de direction, basée sur le modèle de l'Ecole obligatoire de La Chaux-de-Fonds, avec un directeur de centre et deux ou trois directeurs adjoints en fonction de la dimension de l'école.

Dans le but d'assurer un encadrement de direction équilibré dans chaque cercle scolaire et en même temps de contenir les dépenses dans ce domaine, le DECS a fixé le nombre moyen d'élèves par EPT (équivalent plein temps) de direction d'école à 475. Il faut préciser que le Canton subventionne les traitements et charges sociales du personnel de direction à raison de 25%. Actuellement, le cercle scolaire de La Chaux-de-Fonds dispose au total de 10.5 postes de direction pour 4'860 élèves, ce qui correspond à 463 élèves par EPT. Toute réflexion dans l'évolution des structures de direction doit tenir compte de ce paramètre.

Enfin, les anciennes conférences des directeurs et des inspecteurs : CIDEP (conférences des inspecteurs et des directeurs de l'enseignement primaire) et CDES (conférences des directeurs de l'enseignement secondaire) ont été regroupées en une seule entité : CODEO (conférence des directeurs de l'enseignement obligatoire). La CODEO, sous la conduite de M. Jean-Claude Marguet, chef de service, regroupe tous les directeurs des centres scolaires (directeurs de secteur, selon la terminologie de l'EOCF) et les représentants de l'enseignement spécialisé.

Changements dans la structure organisationnelle de l'école

Les trois anciennes écoles : école infantine, école primaire et école secondaire, ont entrepris leur évolution. Les trois nouveaux cycles ont pris en main leurs nouveaux repères, sous la forme des 11 nouvelles années scolaires pour l'enseignement obligatoire, comme décrit en page 3.

A ce jour, la plupart des réformes au cycle 1 ont été conduites à satisfaction avec l'introduction de l'école obligatoire à 4 ans, dès août 2011, et la mise en place des classes hétérogènes pour les années 1 et 2. L'organisation du temps scolaire des élèves a été revue en privilégiant la formule de l'horaire bloc pour les classes du cycle 1. Cet aménagement a été coordonné, dans toute la mesure du possible, avec la prise en charge des élèves en dehors du temps scolaire par les structures parascolaires.

Au cycle 2, le demi-cycle 7-8 fait l'objet d'une grande attention dans la perspective de la réforme des filières au cycle 3. Dès 2013-2014, l'anglais sera introduit en 7^e année. Par ailleurs, le passage de la 8^e année au cycle 2 et la création du demi-cycle 7-8 vont profondément modifier les composantes de l'enseignement. Citons le statut des enseignants, leur formation, leur collocation salariale, le programme d'enseignement, l'orientation des élèves, la collaboration entre enseignants à la tête d'une même classe, la création d'équipes pédagogiques, ainsi que le déplacement géographique de certaines classes de 7^e et de 8^e années. Tous ces éléments vont changer par étapes d'ici la rentrée 2015 et vont exiger une importante adaptation de tous les acteurs concernés.

Au cycle 3, la réforme des filières, dont le principe vient d'être accepté par le Grand Conseil, va également provoquer un changement fondamental de la pratique enseignante et de l'organisation des classes. En effet, on se dirige vers la mise en place d'un système comprenant des classes hétérogènes dans lesquelles un certain nombre de disciplines seront enseignées par niveaux.

En modifiant totalement la structure du cycle 3, cette réforme représente une révolution pédagogique et organisationnelle tant dans le suivi des élèves que dans le travail des enseignants et de l'enseignement en général. Dès lors, la formation et le statut des enseignants devront être adaptés, tout comme l'organisation et la localisation des salles de classe.

L'obligation pour le canton de redéfinir sa politique en matière d'enseignement spécialisé, notamment par un accès facilité des enfants en grandes difficultés à l'école régulière, constitue une autre évolution qui va profondément modifier les pratiques enseignantes, et ce à tous les niveaux. Devenir une école intégrative est un objectif louable; les modalités qui permettront d'assumer les nouvelles missions ne sont pas encore définies pratiquement, mais l'analyse qui en est faite montre que des moyens importants seront à mettre en œuvre pour rendre cette évolution possible au bénéfice de tous, enfants concernés, élèves, enseignants, parents. On pense ici à la formation des enseignants, voire de tout le personnel travaillant dans les écoles, aux ressources parascolaires (éducateurs, psychologues, spécialistes divers) à solliciter et à impliquer dans l'accompagnement de enfants en situation de besoins particuliers, à l'adaptation des locaux, etc.

Introduction du nouveau Plan d'études romand (PER)

Avec le PER, tout au long de leur scolarité, les élèves reçoivent un enseignement dans cinq domaines disciplinaires, à savoir : langues (français, allemand, anglais), mathématiques et sciences naturelles, sciences humaines et sociales, arts, corps et mouvement; ils développent leurs capacités transversales et leur formation générale selon des exigences nouvelles. Ces trois axes de compétences se trouvent dans un rapport de complémentarité.

Introduit progressivement au cours de 3 années scolaires, le PER sera présent à tous les niveaux de la scolarité obligatoire, au début de l'année scolaire 2014-2015.

Toutes ces transformations et réflexions sont en cours d'élaboration. Cependant, l'école neuchâteloise devra en outre, ces prochaines années, relever encore de nombreux défis pour réussir sa métamorphose. Ces mutations seront moins liées aux organes de direction mais essentiellement d'ordre pédagogique et elles bouleverseront assurément les pratiques dans les classes.

Nous pensons notamment aux éléments suivants :

- La mise en œuvre du PER demande à l'enseignant un changement de posture dans son rôle face aux apprentissages et à leur évaluation. Le regard porté sur les objectifs du programme évolue vers des compétences dans les cinq domaines disciplinaires à développer et des compétences transversales à s'approprier.
- Les nouvelles options dans la prise en charge des élèves en lien avec l'enseignement spécialisé, préconisent le maintien renforcé des élèves en grandes difficultés dans les classes. Cette évolution demandera beaucoup d'ouverture face à la différenciation et une collaboration professionnelle avec tous les partenaires de l'enseignement spécialisé. Ces défis sont majeurs et passionnants mais extrêmement exigeants pour la profession.
- Ajoutons que ces changements bouleverseront les structures de l'organisation scolaire aux cycles 2 et 3 comme ils l'ont influencé au cycle 1 ces dernières années. L'introduction de la filière à niveaux impliquera une gestion plus complexe du suivi de l'élève, de l'organisation des classes et de la différenciation des apprentissages.

Devenir une école intégrative tout en maintenant ses exigences et la qualité de ses prestations, voire en étant capable de les renforcer, voilà le défi lancé à tous les acteurs de l'école.

En ce moment, les enseignants sont déstabilisés par l'introduction de ce nouveau plan d'étude et par les nouvelles méthodologies romandes sans un accompagnement solide et structuré dans le temps de la part du Canton. MMF, la nouvelle méthodologie du français au cycle 2, ou la formation générale pour les années 1 à 6 constituent actuellement de grosses sources d'insatisfaction dans la façon dont elles sont introduites et cela nuit au climat général de l'école. .

Evaluation de la direction de l'EOCF

Après avoir travaillé pendant quatre années à concevoir l'organisation qui serait la plus cohérente avec l'évolution de la scolarité suisse et neuchâteloise, l'équipe de direction s'est mise en place en août 2009.

Elle a étudié plusieurs possibilités et s'est arrêté sur ce modèle qui devait répondre aux exigences de l'Etat, à savoir principalement mettre en place la verticalité et l'ouverture vers les autres cycles.

Cependant, l'EOCF étant projet pilote, jusqu'en août 2012, le Canton a conservé l'ancien régime avec les trois écoles (enfantine, primaire et secondaire) et a réfléchi à sa propre réorganisation. Il semble donc pour la Direction générale que cette ambivalence n'a pas facilité la gestion des dossiers et la communication avec le corps enseignant au sein de l'EOCF et avec le Canton.

Dès cette année scolaire 2012-2013, la nouvelle organisation de l'école neuchâteloise conçue dans la verticalité avec ses centres et ses cercles s'inscrit pleinement dans le modèle de l'EOCF. Chaque nouveau cercle scolaire régional a entrepris son évolution et passe actuellement par les étapes que nous avons déjà franchies.

Ces quatre premières années ont demandé beaucoup d'énergie à la direction de l'EOCF pour concilier les deux modèles d'organisation communal et cantonal. C'est probablement un des éléments qui a contribué à donner le sentiment d'un système extrêmement complexe et qui a conduit les directions de secteur à être moins proches de leurs enseignants. Dans ce contexte, la verticalité de l'école est en construction, mais a d'ores et déjà permis d'améliorer le suivi des élèves et en particulier leurs passages d'un cycle à l'autre. Comme le canton a maintenant changé de paradigme, l'évolution vers la verticalité sera nettement plus marquée ces prochaines années.

Pistes d'amélioration et nouveaux axes

Quelques constats

1. L'adaptation des structures cantonales à la verticalité facilitera la compréhension de cette notion au sein de l'école. Cependant la verticalité a une valeur organisationnelle (suivi des élèves, relations avec les familles dans la durée, connaissance des caractéristiques du quartier, contacts de proximité entre directeurs, assistants scolaires et personnel enseignant, etc). Concernant l'appartenance, les enseignants la ressentent et la vivent de façon naturelle dans leur cycle et dans leur collège, et non dans leur secteur. C'est une réalité dont il faut prendre acte pour le moment.
2. La direction sera amenée à poursuivre son travail de proximité, sa disponibilité et son effort de communication avec les enseignants au sujet des réformes qui ont été ou seront décidées.
3. Ces profonds changements déstabilisent le fonctionnement d'une école qui a besoin, pour remplir sa mission auprès des élèves, de sécurité, de respect, de confiance, de sentiment d'appartenance et d'espaces de créativité. Ces valeurs se vivent au quotidien, mais se construisent dans le long terme et non dans l'immédiateté. Pour se déployer, elles ont besoin d'une certaine stabilité des structures.
4. Dans ce contexte, les enseignants expriment leur besoin d'une présence de direction forte.
5. Le renouvellement important de l'équipe de direction requiert un ajustement et une phase de formation et d'appropriation du fonctionnement de la nouvelle équipe.
6. Le sentiment de faire partie d'une "mégastructure" que transmet l'organisation actuelle s'explique par la volonté politique de garder une école unique pour toute la ville. Or, cette organisation gère 5'000 élèves et plus de 500 enseignants et collaborateurs. Dans ce contexte, les modalités de fonctionnement ne peuvent plus être celles d'avant.
7. Pour conduire un établissement scolaire dans la verticalité, les directeurs de secteur doivent avoir une vaste connaissance des 11 années de la scolarité. Une phase de découverte et d'apprentissage est incontournable.

8. Bien évidemment, dans la réalité concrète des classes, les besoins premiers des enseignants se portent davantage sur les soucis et les joies partagées dans l'horizontalité des cycles. C'est une tendance normale, naturelle et justifiée due à la communauté d'intérêts.
9. Cependant l'élève traverse les différentes années scolaires et pour lui et sa famille, il est primordial que son parcours soit éclairé dans une vision complète de la scolarité. Ce d'autant plus que dans la ligne des nouveaux préceptes du PER, on s'attache davantage à acquérir une vision large et partagée des compétences de l'élève.
10. De nombreux suivis de qualité ont été mis en place pour la prise en charge de l'élève en difficulté: procédures de mesures d'aide ponctuelles et ciblées, procédures de prise en charge des situations à besoins particuliers, communications entre professionnels, etc. Relevons que la qualité des interventions de proximité du service socio-éducatif est unanimement saluée.

Dans la perspective d'un processus d'amélioration constante du système et de cohérence cantonale, le Conseil communal préconise pour le moment le maintien de la structure actuelle de direction. Il pilotera la réflexion sur les ajustements avec l'appui d'une commission qui collaborera activement avec la direction, le Conseil de l'école et le Conseil d'établissement scolaire. L'objectif est de favoriser l'évolution de l'école et de renforcer la qualité du climat d'école tout en mettant l'accent sur les éléments relevés par les deux responsables de l'enquête. L'inventaire des ajustements sur lesquels le Conseil communal entend faire porter la réflexion figure ci-dessous.

Pistes à étudier

Organisation:

- Veiller à rendre plus d'autonomie aux secteurs afin de leur donner une identité, un espace de création et une respiration, tout en conservant les avantages d'une organisation commune.
- Confirmer l'autonomie décisionnelle des directions adjointes.
- Réfléchir sur le sentiment de complexité et agir en vue de simplifier, alléger les structures.
- Equilibrer différemment les moments de rencontre communs (conférences générales) entre des conférences de secteur et de cycle.

- Revoir le cahier des charges de toute la Direction.
- Réfléchir aux responsabilités des directeurs adjoints afin d'éviter que les enseignants ne doivent faire des demandes en cascades
- Mener une réflexion pour améliorer la verticalité

Clarification:

- Eclaircir la répartition des tâches des directions.
- Clarifier les processus de transmission d'informations aux enseignants.
- Réfléchir à la participation des enseignants, revoir et clarifier le mandat et le rôle du Conseil de l'Ecole.
- Renforcer la lisibilité du système.
- Poursuivre la description des processus et viser à l'efficience. Les communiquer.

Communication:

- Communiquer les missions, les attentes, les priorités et les objectifs de l'institution en vue d'instaurer un dialogue de qualité.
- Renforcer la disponibilité et la communication des directeurs de secteur avec les enseignants.
- Rendre compte et expliquer les choix.

Pilotage de l'école:

- Affirmer la culture et la politique de l'école.
- Avoir la clairvoyance de préserver l'essentiel.
- Veiller à mieux identifier, valoriser et renforcer les pratiques positives et les approches pédagogiques couronnées de succès.
- Améliorer le suivi des nouveaux enseignants.
- Prendre en compte la vie et le climat de l'établissement comme condition indispensable à la réussite des élèves.
- Fixer des critères et des indicateurs de réussite et se donner les moyens de les vérifier. Par exemple, dans la mise en place du PER, quels seront les indicateurs de réussite ?
- Développer une culture d'autoévaluation.
- Evaluer la pertinence de refaire une enquête et dans quel délai.
- Renforcer les contacts avec d'autres écoles cantonales ou romandes.

Conclusions

En préambule, nous adressons nos vifs remerciements à Mme Anne-Marie Broi, chargée de recherche au SEO, à M. Patrick Duvanel, chef de l'office de l'informatique scolaire et de l'organisation, à la Direction générale ainsi qu' aux enseignants pour leur soutien et leur confiance.

Malgré plusieurs critiques, parfois sévères à l'égard de la mise en œuvre de la nouvelle structure, les enseignants expriment surtout leurs inquiétudes et leurs craintes face à cette nouveauté.

Ce tour d'horizon des effets de l'implantation de la nouvelle structure auprès du corps enseignant amène à un bilan duquel ressort certes des avis mitigés; cependant, si certains points de vue expriment un sentiment de repli, les enseignants ne remettent pas fondamentalement en question les choix opérés dans cette innovation.

Cette enquête a mis en exergue les points forts et a permis d'identifier les points d'amélioration qui nous permettront de poursuivre notre mission tout en consolidant nos acquis.

D'énormes chantiers bousculent et bousculeront le paysage de l'école neuchâteloise ces prochaines années. Dans ce contexte, il est important de se concerter, de s'écouter et de construire l'avenir ensemble tout en préservant les valeurs qui fondent notre école.

Nous souhaitons que notre institution scolaire devienne une école apprenante sachant tirer parti de ses erreurs et de ses réussites pour évoluer tout en développant chez ses élèves et ses collaborateurs le désir d'apprendre. Notre école a offert, offre et offrira des prestations pédagogiques de qualité, consciente des évolutions, des innovations, des stratégies, des processus et des instruments qui contribuent efficacement à son développement.

C'est dans cette volonté d'amélioration continue et de prise en compte de la contribution de tous les acteurs que se précisent les contours de l'Ecole obligatoire de La Chaux-de-Fonds.

Le présent rapport a été soumis au conseil d'établissement scolaire qui a approuvé ledit rapport.

Le Conseil communal vous remercie de l'attention que vous porterez à ce bilan et vous invite, Monsieur le président, Mesdames les Conseillères générales, Messieurs les Conseillers généraux, à prendre acte de ce rapport d'information.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le président:	Le chancelier:
Jean-Pierre Veya	Thibault Castioni

Annexe :

- Rapport "Implantation de la nouvelle structure de L'Ecole obligatoire de La Chaux-de-Fonds, enquête auprès du corps enseignant", avril 2012