



PEB Échanges, Programme pour la construction et l'équipement de l'éducation 1999/04

## Plans de gestion des actifs scolaires au Royaume-Uni

**Alan Jones**

<https://dx.doi.org/10.1787/457537045603>

## PLANS DE GESTION DES ACTIFS SCOLAIRES AU ROYAUME-UNI

Des instructions relatives à la mise en œuvre de Plans de gestion des actifs (AMP) concernant les établissements scolaires ont été publiées par le ministère de l'Éducation et de l'Emploi du Royaume-Uni en août 1998<sup>1</sup>. Ces plans aideront les autorités locales de l'enseignement (LEA) à identifier, approuver et traiter les priorités les plus urgentes et les plus importantes de leurs programmes d'équipements scolaires et ils leur seront également utiles dans l'aménagement et la gestion à plus long terme du patrimoine scolaire. Ils contribueront également à appuyer les demandes d'aides financières adressées par les LEA au ministère de l'Éducation et de l'Emploi. Les autorités locales de l'enseignement devraient mettre en œuvre les premières phases de leurs plans de gestion des actifs d'ici environ une année et les plans devraient être pleinement opérationnels d'ici deux à trois ans.

### Historique

Peu après son arrivée au pouvoir à la suite des élections organisées en Grande Bretagne en mai 1997, le gouvernement travailliste s'est engagé à s'attaquer au retard accumulé dans les réparations et l'entretien des bâtiments scolaires en augmentant les dépenses d'équipement d'environ 1.08 milliard de livres. Étant donné que s'ajouteront à ces ressources des crédits d'un montant de 1.5 milliard de livres débloquées à la suite de l'examen global des dépenses de 1998, ainsi que les sommes investies par le secteur privé dans le cadre du programme de partenariat public-privé, le montant total des dépenses d'équipement consacrées aux locaux aura plus que doublé d'ici la fin de la session parlementaire en cours. L'objectif principal de ces nouveaux investissements est de contribuer à élever le niveau de l'enseignement et des résultats dans les établissements scolaires en améliorant la qualité de l'environnement scolaire.

### Plans de gestion des actifs

L'objet des plans de gestion des actifs est d'énoncer les informations et les critères sur lesquels fonder les décisions relatives aux dépenses afférentes aux locaux scolaires, dans la perspective d'une amélioration du niveau de l'enseignement et d'une utilisation efficace des ressources.

Les objectifs des plans de gestion des actifs sont les suivants :

- offrir une base concertée à partir de laquelle déterminer au niveau local les priorités en matière de dépenses ;

- permettre une synthèse et une coordination des besoins en capitaux au titre d'autres plans ;
- aider les établissements scolaires à élaborer leur projet éducatif en garantissant l'équité et la transparence du processus de prise de décision au niveau de toutes les instances compétentes ;
- contribuer à la mise au point de projets de partenariat entre les secteurs public et privé ;
- fournir au ministère de l'Éducation et de l'Emploi la garantie de la pertinence des systèmes d'établissement des priorités appliquées par les autorités locales de l'enseignement ;
- donner aux décideurs une image plus précise au plan national de l'état du parc immobilier scolaire.

Les plans de gestion des actifs concerneront l'ensemble des dépenses d'équipement effectuées dans les écoles, y compris les dépenses financées par les autorités locales sur des fonds provenant de l'administration centrale et celles financées sur les fonds attribués aux écoles.

Cinq ans semblent être une durée raisonnable pour un plan de gestion des actifs, étant entendu que celui-ci fera l'objet de révisions annuelles reflétant l'évolution des besoins et des priorités. Une telle durée permettrait de programmer les travaux de réparation et de maintenance ainsi que la plupart des projets d'équipement de faible et de moyenne ampleur, et de prévoir au budget les crédits nécessaires. Le plan serait ainsi également en phase avec le système d'enquête quinquennal sur l'état des locaux et les programmes quinquennaux de maintenance à horizon mobile qu'appliquent de nombreuses autorités locales. Il pourra toutefois se révéler nécessaire de prévoir dans le plan un élément prospectif à horizon plus lointain, au titre de projets de plus grande ampleur et de programmes de partenariat public-privé à long terme.

Les plans de gestion des actifs devront être élaborés en fonction des orientations et des dotations décidées par le ministère dans le cadre d'un partenariat réunissant les chefs d'établissement, les membres des conseils d'administration et les représentants des autorités locales de l'enseignement. Pour que le partenariat puisse fonctionner, il est indispensable que chacun des acteurs concernés comprenne son rôle et ses responsabilités. Les plans de gestion des actifs devront refléter les besoins et les priorités de chaque école et tenir compte de leur projet éducatif. Toutefois, il pourra arriver que les LEA aient également des objectifs stratégiques qui ne correspondent pas exactement aux besoins des divers établissements scolaires tels qu'ils sont perçus par eux. En pareil cas, il faudra absolument adopter une attitude d'ouverture à l'égard de l'ensemble des écoles et engager des consultations avec elles.

1. *Provisional Guidance on Asset Management Plans* est disponible auprès du Department for Education and Employment Publications Centre, PO Box 5050, Sudbury, Suffolk CO10 6ZQ, Royaume-Uni, tél. : 44 845 6022260, télécopie : 44 845 6033360.

## Phases de l'élaboration d'un plan de gestion des actifs

Six phases principales sont définies ci-dessous. Bien qu'elles soient présentées comme si elles se succédaient, on constatera, dans la réalité, des chevauchements et des corrélations entre les différentes phases de même qu'entre les processus qu'elles recouvrent. En outre, à mesure que les programmes d'équipement seront mis en œuvre et que de nouveaux programmes seront définis, il y aura lieu de réexaminer et de mettre à jour périodiquement l'ensemble des phases. L'élaboration des plans par les LEA nécessitera vraisemblablement une approche multidisciplinaire dans le cadre de laquelle interviendront le ministère de l'Éducation et ses conseillers pour les questions immobilières. Les LEA devront veiller à ce que les écoles et leurs conseillers pour les questions immobilières participent également pleinement à l'élaboration des phases.

**Phase 1 : Déclaration de principe.** Celle-ci définit dans leurs grandes lignes les responsabilités et les rôles respectifs ainsi que le champ couvert par le plan de gestion des actifs. Elle sera mise au point par l'ensemble des partenaires et constituera la base du Plan.

**Phase 2 : Établissement d'un état des lieux.** Au cours de cette phase, l'état de la totalité des locaux scolaires existant dans la circonscription sera évalué, des données de base seront rassemblées et des indicateurs de performance concernant les locaux seront établis. Pour aider au déroulement de ce processus, et contribuer à garantir sa cohérence à l'échelon national, le ministère de l'Éducation et de l'Emploi publiera sous peu des directives s'y rapportant (voir plus bas la section intitulée Prochaines étapes).

**Phase 3 : Identification des besoins.** Pour cette phase, il s'agit de prendre en considération des plans des LEA et de développement scolaire, de déterminer le « fossé » entre la provision existante et les besoins actuels, et d'identifier les points préoccupants. Les besoins d'investissements en locaux scolaires se divisent approximativement en besoins liés à leur état, en besoins liés à leur quantité et en besoins liés à leur fonctionnalité.

- Pour déterminer les besoins liés à leur **état**, les locaux doivent être soumis à un examen visant à vérifier qu'ils se prêtent à une utilisation constante dans des conditions de sécurité satisfaisantes.
- Pour ce qui est des besoins liés à la **quantité** de locaux, ils doivent être évalués en fonction de la capacité d'accueil des établissements scolaires et de la façon dont elle se répartit.
- Quant aux besoins liés à la **fonctionnalité** des locaux, ils doivent être estimés en fonction de l'aptitude de ces derniers à répondre aux exigences de l'enseignement et de la gestion, ainsi que d'autres facteurs dont doivent tenir compte les LEA pour améliorer le niveau de l'enseignement.

Bien qu'ils soient décrits séparément, ces divers besoins peuvent, dans les faits, être pris en compte dans

le cadre d'un seul projet. Ainsi, un grand nombre d'avantages obtenus en concevant des bâtiments en fonction des objectifs des programmes d'enseignement devraient être également obtenus dans le cadre de projets financés dans le but d'améliorer l'état des locaux ou de fournir des places supplémentaires.

**Phase 4 : Détermination des priorités.** En se fondant sur les informations réunies dans le cadre des phases 2 et 3, et en consultation avec leurs autres partenaires, les LEA devront chercher à définir par consensus les priorités relatives aux locaux. Afin de permettre aux écoles de faire surtout porter leurs demandes de financement sur les points les plus susceptibles de faire l'objet d'une réponse positive, il serait sans doute utile que les LEA établissent une liste de priorités convenues sous une forme normalisée et la communiquent à chaque établissement.

**Phase 5 : Études de faisabilité et évaluation des options.** Il est prévu d'examiner au cours de cette phase la faisabilité des différentes solutions envisageables en ce qui concerne les problèmes prioritaires. S'agissant de projets de grande ampleur, il est en effet nécessaire d'examiner diverses options afin de prendre une décision en toute connaissance de cause. Les options tendant à maintenir la situation existante ou à procéder à une intervention minimale constitueraient des bases de référence. Pour chaque option, l'analyse des principaux coûts et avantages permettra de déterminer la solution la plus efficace et la plus économique. À cette fin, il faudra en général faire appel à des techniques d'évaluation préalable aux investissements.

### Phase 6 : Mise en œuvre, révision et évaluation

**Mise en œuvre.** À ce stade, les options retenues seraient affinées, les décisions en matière de financement et d'achats seraient arrêtées et les projets approuvés seraient intégrés dans les programmes d'investissement appropriés des LEA ou des écoles. À l'achèvement de nouveaux travaux, et conformément aux pratiques de bonne gestion des locaux, les LEA ou les écoles devraient élaborer et mettre en œuvre des programmes systématiques de maintenance. Des programmes de ce type devraient aussi être mis en place en ce qui concerne les locaux scolaires existants.

**Révision.** Les Plans de gestion des actifs ont un caractère dynamique. Les résultats des programmes d'investissement et de maintenance devront par conséquent être reflétés dans les mises à jour et les révisions du plan, ce qui pourra notamment se traduire par un remaniement de l'ordre de priorité des projets, l'identification de nouveaux besoins, etc.

**Évaluation.** Il sera nécessaire d'évaluer la mesure dans laquelle le plan se sera révélé efficace dans la pratique, une première fois par exemple, deux ou trois ans après qu'il aura été mis en place. Dans le cadre de ce processus, il sera nécessaire de préciser dès le départ les caractéristiques de la situation locale afin de veiller à ce que les effets du plan puissent être bien distingués de facteurs structurels.

## Utilisation par le ministère de l'Éducation et de l'Emploi des plans de gestion des actifs des autorités locales de l'enseignement

Le ministère de l'Éducation prévoit d'utiliser de plus en plus, au fil des ans, les données obtenues à partir des plans de gestion des actifs pour procéder à la répartition nationale des crédits d'équipement destinés aux établissements scolaires et d'avoir moins recours au système d'attribution ponctuelle, essentiellement annuelle, de crédits sur appels d'offres qui était appliqué ces dernières années.

L'un des principaux résultats auxquels aboutiraient les plans de gestion des actifs serait l'établissement d'un programme, régulièrement mis à jour, portant sur la réalisation de projets classés par ordre de priorité destinés à répondre aux besoins les plus importants et les plus urgents liés à l'état, à la quantité et à la fonctionnalité des bâtiments scolaires relevant des LEA. Lorsque ce programme s'appuiera sur un processus de planification approprié, le ministère de l'Éducation et de l'Emploi s'attachera à respecter les priorités définies et permettra aux LEA de répondre à leurs propres besoins sans nouvelle intervention de sa part. Ainsi, plus les LEA parviendraient à définir et à appliquer un processus efficace de mise en œuvre du plan de gestion des actifs, moins le ministère pourrait avoir à intervenir.

Le ministère de l'Éducation et de l'Emploi devra veiller à ce que les demandes d'aides financières émanant des LEA aient un fondement sérieux. Il est donc prévu de mettre en place des mécanismes destinés à apprécier la viabilité des plans de gestion des actifs. Ceux-ci devront permettre d'évaluer la qualité du plan proprement dit, ainsi que la mesure dans laquelle ont été respectées les conditions fixées pour son établissement, à savoir :

- l'organisation d'une vaste consultation entre les LEA et les écoles ;
- l'adhésion des écoles à l'approche définie par les LEA en ce qui concerne l'état des lieux dont leurs locaux doivent faire l'objet ;
- l'objectivité, la transparence et l'équité avec lesquelles les LEA doivent déterminer l'ordre de priorité des demandes d'aides entre les écoles ;
- la faisabilité des plans des LEA concernant la mise en œuvre et le suivi du plan de gestion des actifs.

### Prochaines étapes

Afin de faciliter la mise en œuvre des plans de gestion des actifs, le ministère de l'Éducation et de l'Emploi doit publier sous peu des directives complémentaires sur des méthodes types permettant d'évaluer l'état, l'adéquation de la capacité d'accueil et la fonctionnalité des bâtiments scolaires. Des directives seront également publiées afin d'encourager la mise au point d'une structure de base pour la mise en place de systèmes d'information sur les locaux au sein des LEA.

*Cet article a été rédigé par Alan Jones du DFEE.*



Le projet d'école à Paskuqan

## UNE ÉCOLE MODÈLE EN ALBANIE

L'école, dont la construction doit être terminée sous peu à Paskuqan, une banlieue de Tirana, a été créée pour répondre aux besoins actuels et nouveaux de la communauté. La structure, permanente et modulable, conçue pour stimuler l'acquisition de connaissances, est le fruit d'une collaboration étroite entre des spécialistes de l'enseignement et du bâtiment. Le Projet albanais pour le développement de l'éducation (AEDP) de la Fondation Soros a financé cette école, assurant les huit premières années d'enseignement, dans le cadre de son programme plus vaste destiné à promouvoir le système éducatif du pays.

### Une conception à des fins éducatives

L'équipe chargée de la conception s'est employée à garantir la qualité des bâtiments, tout en permettant à l'école de remplir sa mission éducative et de mener des activités extra-scolaires. L'environnement intérieur et extérieur du bâtiment a été expressément conçu pour faciliter le travail des élèves et des enseignants. Dans un souci de modernisation, la construction devance les normes albanaises actuellement en vigueur dans le bâtiment.

Le projet final a été choisi en raison des unités fonctionnelles qui le composent. Les aires d'enseignement, les bureaux administratifs, les salles des professeurs et les installations sportives sont regroupées par fonction.

Les classes élémentaires (accueillant les enfants de six à neuf ans) et les classes de collège (dix à treize ans) sont séparées mais se partagent un centre administratif, un hall central polyvalent et un gymnase. Ces deux ensembles de classes ont chacun leur propre entrée et communiquent à l'intérieur. Les couloirs desservant ces deux sections conduisent à une zone spacieuse polyvalente qui peut accueillir une partie ou l'ensemble de l'école pour des réunions, des spectacles ou des activités de loisirs. Les bureaux administratifs se répartissent sur les trois étages du bâtiment, d'où leur facilité d'accès, mais ils sont aussi reliés par un escalier indépendant. Ce regroupement fonctionnel, outre qu'il permet aux différentes sections de l'école d'être autonomes, a facilité la construction de l'établissement par étape.

Ce projet permet une diversité de possibilités pédagogiques. La salle de classe revêt une importance