

Le Pacte fait sa dixième rentrée

4/5

RENTREE  
SCOLAIRE

Depuis septembre 2014, le Pacte d'excellence sera passé entre les mains de trois ministres de l'Education. A l'occasion de la dixième rentrée de cette refonte complète de notre système éducatif, « Le Soir » passe cinq réformes à la loupe : rythmes scolaires, intégration des élèves à besoins spécifiques, plan de pilotage... Avec une question : est-ce que l'école va mieux aujourd'hui qu'hier ?

# Les écoles ont bouclé leur plan parfois dans la douleur

Qu'elles le veuillent ou non, toutes les écoles de la Communauté française travaillent désormais par contrat d'objectifs. L'opération a ses détracteurs, la charge administrative est importante (80 % des directeurs ne se sentent pas suffisamment aidés), mais elle a le mérite d'avoir mis les équipes en réflexion sur leur projet pédagogique.

## Avec les plans de pilotage, l'école devient une petite entreprise

Mesure phare du Pacte pour un enseignement d'excellence, les plans de pilotage visent à instaurer un nouveau système de gestion à notre système éducatif. Mêlant plus grande autonomie et responsabilisation des équipes. « Avec le *new public management*, apparu dans les années 80 en Grande-Bretagne, l'idée est d'appliquer dans le secteur public des techniques de management du secteur privé », explique Miguel Souto Lopez (UCLouvain). « Ce modèle, plébiscité par l'OCDE (l'Organisation de coopération et de développement économiques), se diffuse de plus en plus dans les services publics, notamment les hôpitaux, les universités, avec des formes différentes en fonction des secteurs. » Evidemment, la Belgique n'est pas la Grande-Bretagne ni les Etats-Unis. La Communauté française a opté pour la méthode douce : pas question de lier salaire des profs et financement des écoles aux performances de celles-ci. « La Belgique francophone a compris qu'invoquer des sanctions pour essayer d'impliquer les enseignants ne marchait pas. Les dispositifs sont principalement réflexifs », souligne Vincent Dupriez (UCLouvain). « Une autre originalité est que l'on n'a pas tout misé sur les apprentissages comme indicateur de performance. » Pour viser l'efficacité et l'équité de notre système scolaire, les acteurs du Pacte ont défini sept objectifs à atteindre. Parmi lesquels l'amélioration des savoirs et compétences des élèves, la réduction des inégalités scolaires,

l'inclusion des élèves à besoins spécifiques ou encore l'amélioration du climat scolaire. Pour traduire ces objectifs à leur réalité de terrain, les 2.700 établissements francophones ont été répartis en trois vagues, avec un calendrier spécifique. En 2018, un premier tiers des écoles, dénommé « première vague », entame le processus. Dans chaque établissement, la direction aidée d'un petit groupe d'enseignants (le comité de pilotage) est chargée d'établir le diagnostic de son école sur la base d'indicateurs fournis par la Fédération, mais aussi de ses propres indicateurs : quel est le taux de redoublement ? le niveau de nos élèves au CEB ? quelles sont nos forces et nos faiblesses ? De quoi fédérer toute l'école derrière un projet commun. « On parle de *leadership distribué* », analyse Miguel Souto Lopez. « L'idée est de mettre en place un travail collaboratif et que la direction puisse s'appuyer sur son équipe. » Dans un second temps, il leur est demandé de fixer des objectifs à atteindre (entre trois et cinq) en lien avec les sept objectifs établis par le Pacte d'excellence. Exemples : améliorer le niveau en maths, réduire le harcèlement scolaire, collaborer davantage avec les parents. Pour chaque objectif, des actions concrètes doivent être proposées. Un an plus tard, le plan de pilotage – s'il est accepté par le délégué au contrat d'objectifs (DCO), une nouvelle catégorie d'inspecteur – se transforme en contrat d'objectifs. Question de vocabulaire ? Pas

uniquement puisque désormais un contrat est passé avec le pouvoir régulateur, qui n'est autre que la Fédération Wallonie-Bruxelles. Les écoles ont ensuite six années pour respecter les objectifs qu'elles se sont fixés. Entre-temps, des évaluations annuelles ont lieu en interne et, à mi-parcours, une évaluation intermédiaire est réalisée par le DCO qui peut procéder à un ajustement. Le code de l'enseignement prévoit tout de même qu'en cas de mauvaise volonté grave, les écoles peuvent être sanctionnées via une réduction des subventions. L'administration de l'enseignement rappelle qu'aucune sanction n'a été prise jusqu'à présent. « Avant tout, on enclenchera un processus de suivi rapproché. Au bout des six années, on n'attendra pas des écoles qu'elles aient atteint leurs objectifs à tout prix, mais qu'elles aient progressé vers ceux-ci, à hauteur de leurs moyens. » Après plusieurs reports pour cause de crise sanitaire, rebelote en 2021 et 2023 pour les établissements des vagues II et III. Toutes les écoles devraient avoir terminé leur premier contrat d'objectifs en janvier 2029, avant d'un recommence un nouveau... jusqu'au moment où le politique en décidera autrement.

C.HN ET E.B.

CHARLOTTE HUTIN  
ERIC BURGRAFF

À l'Institut Notre-Dame d'Anderlecht, dans le quartier historique de Cureghem, l'équipe éducative entame la quatrième année de son plan de pilotage, devenu contrat d'objectifs. Comme l'ensemble des établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'école a six ans pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ici, il est question de renforcer le bien-être des élèves, tendre vers une école zéro déchet et améliorer les compétences en français. Tout un programme que la directrice, capitaine du navire, doit conduire à bon port, emportant avec elle tous ses matelots. « On a voulu consolider le travail collaboratif entre les enseignants. Ça a donné des petits coups de fouet, mais ça a pris tellement de temps que certains ont lâché », regrette Christine Toumpsin, directrice des sections maternelles et primaires. En 2018, l'école faisait partie des 800 premières à surfer sur la vague des plans de pilotage. Pendant un an, un travail titanesque devra être réalisé, allant de l'examen des forces et faiblesses de l'école à la définition d'actions à mettre en œuvre pour tendre vers l'excellence.

Au moment de débiter cette nouvelle rentrée scolaire, 96 % des écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles disposent désormais d'un contrat d'objectifs.

Voilà quelques mois, l'école a reçu la visite du délégué au contrat d'objectifs (DCO), mandaté par l'administration, pour une évaluation intermédiaire. Un état des lieux sur ce que l'école a pu mettre en place et les résultats qu'elle a

déjà pu (ou non) atteindre. « C'était très positif », souligne la directrice. « En trois ans, on a notamment créé des valisettes pédagogiques pour le français, remis à jour notre ludothèque. Les premiers résultats se font ressentir. » Ce qui inquiète Christine Toumpsin, c'est la diminution des heures de français langue d'apprentissage (FLA), visant à renforcer la connaissance et la maîtrise de la langue au profit du co-enseignement. « J'avais une centaine de périodes FLA au début du projet, et maintenant je n'ai plus rien. En trois ans, j'ai perdu trois équivalents temps plein. Je peux entendre qu'il s'agit d'une question financière mais, derrière, les enfants sont les grands perdants. »

L'impression, parfois, de devoir faire plus... avec moins. Et une charge administrative toujours plus importante. « Ça rajoute des réunions aux réunions », sourit Anthony Spiegeler, directeur de l'école secondaire Nespa à Genappe qui a contractualisé son contrat d'objectif en janvier dernier (vague III, donc). A côté de la direction, une cellule de cinq enseignants est chargée de la gestion du plan de pilotage, en dehors des heures de cours. « Nous devons sans cesse revenir vers les équipes éducatives, consulter, prendre l'avis et expliquer nos choix. Tout ça n'est pas facilité par l'outil numérique mis au point par l'administration, qui nous oblige à encoder toutes les étapes. Par son côté peu intuitif, l'outil ajoute du travail administratif. A part ça, tout le monde est d'accord pour dire que cet examen introspectif porté sur l'école est très positif. »

Au moment de débiter cette nouvelle rentrée scolaire, 96 % des écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles disposent désormais d'un contrat d'objectifs. « C'est une bonne chose », estime l'administration de l'Enseignement. « Le dernier tiers d'écoles est en-

## Des plans de pilotage en trois vagues

Septembre 2018	Avril 2019	Septembre 2019	Septembre 2019	Décembre 2020	Septembre 2021	Septembre 2021
Un premier tiers d'écoles (vague I) entre dans la phase d'élaboration du plan de pilotage.	Les écoles de la 1 <sup>re</sup> vague déposent leur plan de pilotage.	Les contrats d'objectifs de la 1 <sup>re</sup> vague d'écoles sont signés et mis en œuvre pour six ans.	Les écoles de la vague II entrent dans la phase d'élaboration du plan de pilotage.	Les écoles de la 2 <sup>e</sup> vague déposent leur plan de pilotage.	Les contrats d'objectifs de la 2 <sup>e</sup> vague d'écoles sont signés et mis en œuvre pour six ans.	Les écoles de la vague III entrent dans la phase d'élaboration du plan de pilotage.