

# Plan de pilotage,



ne pas recevoir d'aide suffisante, voire pas d'aide du tout dans la gestion du personnel, des élèves ou encore la gestion informatique. Ce taux avoisine les 50 % dans l'enseignement secondaire. A noter que sur les 1.369 directions d'écoles de l'enseignement catholique, 674 ont répondu à l'enquête.

## Mobiliser le collectif

Du côté des enseignants, « il y a ceux qui sont motivés, il y a le ventre mou et ceux qui grognent, comme partout », témoigne Martine De Keukeleire, historienne et référente pour les plans de pilotage au Segec. « Par moments, on ressent le manque de moyens qui est assorti au plan. Le climat est parfois tendu et il n'est pas toujours simple d'organiser la collaboration qui est demandée. Car l'enjeu des plans de pilotage est bien là : transformer le métier d'enseignant en pratique collective. » Difficile de mobiliser tout le monde quand un objectif peut se faire au détriment d'un autre. « Notre école vise l'amélioration des résultats en mathématiques », pointe Anthony Spiegeler. « Quand je dois dire aux profs de langue qu'on ne va pas dédoubler leurs heures cette année au profit des maths, ils ne sont pas super contents, ce que je peux comprendre. »

Toujours selon l'enquête du Segec, environ 50 % des directeurs, tous niveaux confondus, souhaitent être mieux formés à l'accompagnement d'équipe, aux ressources humaines et à la gestion du changement. Près de 50 % des directions trouvent qu'il est difficile d'insuffler du changement et d'évaluer l'avancée d'objectifs à atteindre. Pourtant, ils sont respectivement 61 et 69 % à estimer qu'il est « plutôt aisé » voire « très aisé » de motiver, mobiliser les équipes et de promouvoir le travail collaboratif. « Les directions soutiennent le travail collaboratif et les plans de pilotage, mais le changement ne se fait pas en un claquement de doigts », analyse Etienne Michel, le patron du Segec. « Il y a des réticences, il y a des freins culturels qu'il faut dépasser. Il ne faut pas en permanence venir perturber le jeu avec des exigences additionnelles qui n'étaient pas prévues au départ. On a besoin, pour qu'une institution soit gérable, de prévisibilité dans le temps. »

Malgré les difficultés, chaque réseau d'enseignement, confessionnel ou non, réaffirme son soutien à la réforme tout en mettant en garde le gouvernement actuel et le prochain de la soutenabilité dans le temps. « J'ai toujours considéré que c'était une réforme positive », appuie Sébastien Schetgen, patron du CPEONS (l'enseignement secondaire des communes et provinces). « Ce n'est pas une mesure *one shot*, mais un outil qui doit rentrer dans les mentalités. Avec la quantité de travail que cela génère, il y a évidemment un risque de burn-out et de rejet. Il ne faudrait pas que les enseignants rejettent l'outil alors qu'il peut amener énormément. »

## Pour quels résultats ?

A travers la Fédération Wallonie-Bruxelles, plusieurs universités conduisent des recherches sur ce nouveau mode de gouvernance et son impact sur le fonctionnement des

équipes. « Ce que l'on constate », avance Miguel Souto Lopez, professeur de sociologie de l'éducation (UCLouvain), « c'est que l'accueil des plans de pilotage est assez varié, avec des écoles très enthousiastes et d'autres beaucoup plus réticentes. A première vue, il existerait un lien entre la façon dont sont prises les décisions collectives et l'accueil du plan de pilotage. Dans les écoles où la direction prend toutes les décisions, c'est très compliqué de mobiliser les enseignants. »

Si les écoles semblent avoir pris le pas, une question se pose : ce mode de gouvernance est-il pertinent pour améliorer le système éducatif ? « La recherche est majoritairement anglo-saxonne, or un système scolaire n'est pas un autre », indique d'emblée le chercheur. « A l'échelle internationale, il n'y a pas de lien entre les résultats au test Pisa (Programme international pour le suivi des acquis des élèves) et les réformes fondées sur la performance. Le plan de pilotage, c'est ça : établir des objectifs à atteindre et être performant dans l'atteinte de ces objectifs. »

Mais encore une fois, la Fédération Wallonie-Bruxelles a opté pour une version douce et les effets futurs sur le redoublement, le taux de diplômés, les résultats scolaires, doivent être appréhendés à la lumière de ses spécificités. « Aujourd'hui, certains Etats américains font marche arrière pour se diriger vers un modèle à la belge, avec plus de dialogue », fait remarquer Vincent Dupriez. « Transformer une école, et par ricochet tout un système scolaire, prend du temps. Les écoles ont six ans pour atteindre leurs objectifs, laissons-leur ce temps. »

*Les chefs d'établissement ont gagné du galon avec les plans de pilotage. On en a fait des managers pédagogiques, ce qui a un certain sens, mais il faut leur donner des moyens.*

Vincent Dupriez

UCLouvain

”

## Lettre à mes élèves

Mes chers élèves,

Je ne vous connais pas encore et je suis impatiente de vous rencontrer. J'ai aussi beaucoup d'appréhensions, serais-je à la hauteur de vos attentes ? Il nous reste à

vous comme à nous, vos professeurs, quelques jours avant d'entamer une nouvelle année. Pour moi, c'est la dix-neuvième rentrée en tant que professeur de FLE (français langue étrangère) et je suis encore pleine de remises en question, comment vais-je aborder telle problématique, comment allons-nous collaborer, réussissons-nous à aller au bout des essentiels dont je voudrais vous outiller ?

Je vous rencontrerai avec vos parents un jeudi fin août, vous serez décontenancés de les laisser et en même temps désireux de les rendre fiers. Vous allez faire de votre mieux pour survivre à cette première journée alors que vous n'avez pas encore tous les codes, ni la langue. Nous serons stressés aussi, nous allons communiquer par signes, par dessins, avec des rudiments d'anglais, de portugais, d'espagnol... Certains d'entre vous vont se lancer sans complexe, d'autres vont observer longtemps, longtemps et nous n'entendrons le son de votre voix que vers le mois de février. Mais vous sortirez la phrase parfaite, celle que vous couvez depuis tous ces longs mois.

Nous allons expliquer le règlement, les horaires, le principe de la classe Daspa (Dispositif d'accueil et de scolarisation des élèves primo-arrivants et assimilés). Nous allons vous mettre en confiance et essayer avec notre bienveillance de vous faire vous sentir au mieux. Même si nous ne pouvons faire apparaître le soleil, la chaleur, le côté tactile des gens du sud, même si nous ne pouvons rivaliser avec la droiture et l'exigence réconfortante des pays du nord. Nous vous demandons beaucoup, mais nous serons là pour vous épauler et vous regarder tracer votre route. Vous serez notre monde durant une vingtaine d'heures par semaine. Ça, c'est en théorie sur le contrat, mais nous penserons à vous tout le temps ; une chanson avec des paroles intéressantes, un film aux accents pédagogiques, une lecture découverte durant les vacances, une exposition, le pitch d'une pièce de théâtre... Tout nous ramène à vous et à l'intérêt que nous aimerions solliciter. Nous allons barouder à travers Bruxelles, votre nouveau chez-vous, pour vous faire aimer l'architecture, les parcs, les monuments, les sculptures, le patrimoine, les musées, les spécialités culinaires... Vous nous apporterez votre candeur et votre « côté vrai » des jeunes qui ne sont pas encore aigris par notre système scolaire. Vous allez nous faire rire, nous faire pleurer, nous faire nous sentir bien, nous faire sortir de nos gonds, mais nous allons traverser cette année ensemble et nous en ressortirons tous grandis, vous comme nous. Vous plus riches d'une nouvelle langue et d'une nouvelle culture et nous plus riches de vous avoir rencontrés.

Merci à vous chers élèves, de nous permettre de faire le plus beau métier du monde et de côtoyer votre éternelle jeunesse.

Stéphanie Druart



Stéphanie Druart, professeure de français langue étrangère à l'Institut des Filles de Marie. © DOMINIQUE DUCHESNES.

Octobre 2022

Janvier 2023

Février 2023

Les écoles de la 3<sup>e</sup> vague déposent leur plan de pilotage.

Les contrats d'objectifs de la 3<sup>e</sup> vague d'écoles sont signés et mis en œuvre pour six ans.

Après trois ans, c'est le début des évaluations intermédiaires pour les écoles de la vague 1.