

# Pacte d'excellence: impliquer tous les acteurs pour atteindre les objectifs

Il est nécessaire de réaliser intégralement les volets gouvernance et pédagogiques, en toute cohérence, pour obtenir l'effet systémique attendu du Pacte. Il ne peut donc être question de Pacte « à la carte ».



Belga



**Carte blanche -**

Par les administrateurs de la Fondation pour l'Enseignement\*

Publié le 15/11/2022 à 09:00 | Temps de lecture: 5 min

**L**e Pacte pour un enseignement d'Excellence est une réforme systémique inédite, voulue en 2017 par les acteurs de l'école, enseignants-parents-pouvoirs organisateurs. C'est en réalité l'ensemble de l'écosystème scolaire qui est en voie de transformation dans une entreprise de longue haleine, qui se déploie sur plusieurs législatures. Ce Pacte est un ensemble cohérent, et non pas une formule « à la carte » dans laquelle on pourrait puiser certaines choses et en laisser d'autres, sous peine de manquer l'objectif. Cette réforme s'articule autour de deux piliers : une réforme pédagogique et une réforme de la gouvernance du système éducatif, accompagnée d'une simplification administrative pour les équipes éducatives.

La réforme pédagogique adresse de nombreuses questions, comme un tronc commun aux contenus davantage polytechniques et pluridisciplinaires pour mieux coller aux enjeux du 21<sup>e</sup> siècle, la lutte contre le décrochage et la capacité à s'orienter au cœur des apprentissages, la réforme des rythmes scolaires, de l'enseignement spécialisé ou encore de la formation initiale des enseignants en voie de finalisation.

La réforme de la gouvernance est le second pilier essentiel du Pacte, indissociable du volet pédagogique, pour mener à bien cette réforme historique. Elle repose sur les principes d'autonomie et de responsabilité, déclinés au niveau des acteurs éducatifs : pouvoirs organisateurs, directions d'écoles et enseignants.

## **Avec tous les acteurs**

La responsabilité collective des écoles est possible uniquement dès lors que sont assumées des responsabilités au niveau individuel : pas d'évolution possible de notre enseignement sans une évolution de tous les acteurs de terrain. Ceci est vrai dans une école, comme dans toute autre organisation.

La mise en œuvre de la réforme de la gouvernance est un maillon central qui garantit l'atteinte des objectifs globaux fixés pour notre enseignement. Désormais, les écoles se fixent des plans d'actions (nommés les plans de pilotage), résultant d'un dialogue structuré et constructif entre les acteurs éducatifs locaux (1), permettant d'identifier les améliorations prioritaires à apporter en regard d'autres écoles se trouvant dans des situations comparables (en termes de public scolarisé par exemple). Les écoles formalisent alors leurs ambitions propres en regard des objectifs globaux de



notre système éducatif dans un contrat d'objectifs passé avec l'autorité publique, et entrent tous les trois ans dans un dialogue constructif avec elle sur l'avancement de leur plan.

## **Davantage d'autonomie**

Entre 2018 et 2021, deux tiers des écoles (soit 1.655 établissements) ont déjà adopté avec succès ce dispositif, jetant ainsi les fondations d'une progression substantielle de notre enseignement obligatoire. Fin octobre 2022, le dernier tiers de la totalité des écoles en FWB a déposé son plan de pilotage auprès de l'administration. Fin du 1er trimestre 2023, la quasi-totalité des 2.500 écoles de l'enseignement obligatoire auront donc un contrat d'objectif. Il s'agit d'une première réalisation tout à fait remarquable des équipes éducatives. Ce dispositif remplace notamment la formule ancienne de l'Inspection, en offrant bien davantage d'autonomie aux écoles sur la manière dont les résultats globaux du système éducatif sont atteints, répondant ainsi d'ailleurs à une demande forte des acteurs éducatifs.

## **Trois dispositifs**

Dans ce contexte d'une plus grande autonomie, il est indispensable d'accompagner le développement des compétences professionnelles des équipes éducatives, pour les soutenir dans l'atteinte des objectifs collectifs de chaque école. Cela est rendu possible essentiellement via trois dispositifs : le déploiement des pratiques collaboratives, le plan de formation (collectif et individuel) au sein de l'école, et l'évaluation individuelle des membres des équipes éducatives, cette dernière, essentiellement

formative, permettant à chacun de mesurer les progrès accomplis et de remédier aux difficultés et/ou manquements, en travaillant sur les compétences à améliorer dans les fonctions exercées.

Toute évaluation formative, si elle devient éventuellement sommative (2) doit faire l'objet d'un plan d'accompagnement personnalisé. Afin de s'assurer du lien entre les progrès personnels et les défis de chaque école, ce dispositif est encadré au niveau local par le pouvoir organisateur et la direction de l'établissement, avec des nécessaires garde-fous garantissant une approche objective.

L'évaluation est un standard d'application dans la très grande majorité des strates de notre société, organisations et entreprises, publiques et privées. Tout mécanisme de gouvernance s'accompagne obligatoirement d'une évaluation des pratiques, au bénéfice premier des acteurs. Sur le terrain, cette réforme de la gouvernance est vécue majoritairement comme une reconnaissance accrue du rôle clé des directions et des enseignants.

En tant que fondation d'utilité publique qui rassemble des acteurs clés dans la société civile\*, la Fondation pour l'Enseignement soutient le déploiement cohérent des réformes pédagogiques et de la gouvernance du Pacte pour un enseignement d'Excellence, comme une condition sine qua non pour atteindre les objectifs systémiques visés. Dans ce contexte, réformes de la gouvernance et pédagogique sont deux rouages indissociables d'un pacte social au bénéfice de notre école.



\*Les membres du Conseil d'Administration de la Fondation pour l'Enseignement.

**Administrateurs fondateurs :** Philippe Barzin, secrétaire général CECP ; Philippe Bertin, président EPM ; Michel Bettens, secrétaire général FELSI ; Manuel Dony, directeur général Wallonie-Bruxelles Enseignement ; Etienne Michel, directeur général SeGEC ; Sébastien Schetgen, administrateur délégué CPEONS ; Olivier de Wasseige, administrateur délégué UWE ; Olivier Willocx, administrateur délégué du BECI. **Administrateurs indépendants :** Thierry Castagne (Président), Brigitte Chanoine, France de Kinder, Bruno De Lièvre, Etienne Denoël, Audrey Hanard, Olivier Remels (Administrateur délégué), Vincent Reuter, Marc Romainville, Alain Eraly (administrateur jusqu'à mi-2022).

(1) 500.000 personnes (directions, enseignants, parents, élèves) ont été consultées lors des enquêtes locales visant à identifier les forces et les améliorations souhaitables dans chaque école, en préparation des plans de pilotage.

(2) C'est-à-dire susceptible d'avoir un impact sur la carrière, dans de rares cas.