



**FONDATION  
POUR L'ENSEIGNEMENT**

**Mémoire**

# **RÉUSSIR, EN TRAVAILLANT TOUS ENSEMBLE SUR LE TERRAIN !**

Réflexions et propositions communes pour améliorer l'équité et la qualité de l'enseignement obligatoire  
en Fédération Wallonie-Bruxelles



**Introduction****Propositions****Axe 1 · Inciter les personnes de qualité à devenir/rester enseignantes****6 propositions-clés**

1. Informer complètement les futurs candidats aux études d'enseignant
2. Redéfinir le métier d'enseignant et changer son image
3. Mener une politique de ressources humaines incitative pour recruter les meilleurs enseignants
4. Apporter une vision dynamique du métier d'enseignant
5. Mettre les écoles qui assument la plus grande part des difficultés scolaires en situation de recruter les meilleurs enseignants
6. Accorder une attention toute particulière aux procédures de recrutement

**Axe 2 · Améliorer les pratiques sur le terrain****10 propositions-clés**

1. Systématiser le tutorat, le mentorat et l'échange des bonnes pratiques entre enseignants
2. Informer et sensibiliser les directeurs et les enseignants aux réalités socio-économiques de l'entreprise, en adaptant la formation initiale et continue des enseignants
3. Encourager les contacts et les échanges des élèves avec les entreprises, pour contribuer à leur orientation
4. Encourager la mise en pratique sous forme de stages (observation, immersion...) pour les élèves
5. Valoriser la formation en alternance comme une formation à part entière
6. Modifier l'image et préciser le rôle des filières qualifiantes
7. Soutenir, développer et mieux utiliser les infrastructures
8. Développer la connaissance des langues chez les enseignants et les élèves
9. Développer la connaissance et l'utilisation des nouvelles technologies
10. Financer et diffuser les innovations pédagogiques

**Axe 3 · Mettre en place et valoriser les directions des écoles****3 propositions-clés**

1. Gérer les directions d'école comme une vraie ressource stratégique
2. Susciter des vocations et donner l'autonomie nécessaire pour mener une politique de recrutement efficace
3. Renforcer les équipes de direction avant et pendant l'exercice du métier

**Axe 4 · Viser la réussite de chaque élève via des stratégies adaptées****8 propositions-clés**

1. Mettre en place des stratégies de remédiation le plus tôt possible
2. Orienter les élèves en informant sur les filières
3. Développer les compétences de remédiation chez les enseignants et les directeurs d'école
4. Dégager des moyens supplémentaires dans l'enveloppe existante, d'autant plus dans les écoles où davantage de difficultés sont constatées
5. Créer davantage d'autonomie et de souplesse dans l'organisation des cours
6. Encourager, soutenir et diffuser les initiatives
7. Différenciation : mettre en oeuvre des stratégies adaptées aux établissements
8. Développer des outils orientés spécifiquement vers la remédiation

**Conclusions**

## INTRODUCTION

La Fondation pour l'enseignement (FPE) constitue une plateforme privilégiée. En effet, pour la première fois, toutes les fédérations des pouvoirs organisateurs de l'enseignement obligatoire en FWB — *qui comptent pas moins de 130 000 personnes encadrant près de 900 000 élèves* — et les deux fédérations des entreprises à Bruxelles et en Wallonie — *représentant des dizaines de milliers d'entreprises et plusieurs centaines de milliers d'emplois* — sont rassemblées autour d'un objectif commun : **améliorer la qualité et l'équité de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles, en créant des ponts entre l'école et l'entreprise**. Fondation reconnue d'utilité publique, la FPE est soutenue financièrement par de grandes entreprises publiques et privées, des fédérations sectorielles et fondations privées, qui ont identifié la qualité et l'équité de l'enseignement comme une priorité en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Tout le monde s'accorde sur plusieurs points de diagnostic : les enjeux socio-économiques de l'enseignement sont considérables (cohésion sociale, prospérité, justice, santé...), mais par contre l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles peine à atteindre le niveau escompté de qualité et à répondre aux attentes en matière d'équité, et de même, à répondre aux défis de la croissance démographique, comme en attestent plusieurs indicateurs : les scores Pisa, une désaffection pour les matières scientifiques et certaines filières qualifiantes, le niveau insuffisant d'une partie des élèves à la certification et les échecs scolaires qui en découlent... trop peu de places dans des écoles de certaines zones, le taux de redoublement très élevé, le taux de décrochage scolaire, etc. Nous ne reviendrons pas ici sur les constats, ni sur les progrès enregistrés par ailleurs sur différents axes, déjà largement publiés et commentés ces derniers mois.

La FPE adresse ses réflexions aux partis politiques et à l'ensemble des partenaires de l'enseignement obligatoire et des entreprises en Fédération Wallonie Bruxelles, dans le contexte des prochaines échéances électorales 2014. Elle fait des **propositions concrètes en faveur de bonnes pratiques qui peuvent être mises en œuvre sur le terrain, directement avec les établissements scolaires**.

Les réflexions et les propositions de la FPE se basent sur les bonnes pratiques identifiées en matière d'enseignement, en Fédération Wallonie Bruxelles et à l'étranger. Leur application a déjà montré ses effets dans d'autres pays, en permettant à beaucoup de systèmes d'enseignement de s'améliorer significativement sur une durée de quelques années, quels que soient leurs niveaux de départ. Entre autres sous l'impulsion de la société de conseil McKinsey, un grand nombre de ces bonnes pratiques ont été largement documentées et diffusées ces dernières années auprès de plusieurs milliers d'enseignants, directions et autres protagonistes du système scolaire en Fédération Wallonie Bruxelles. Ces bonnes pratiques reposent sur l'activation d'une série de leviers, regroupés autour de 4 axes, permettant notamment : *une meilleure gestion des ressources humaines pour le recrutement, la motivation et l'encadrement d'enseignants de qualité, l'application et les échanges de réussites sur le terrain, le soutien aux directions d'écoles, entre autres en y apportant des compétences managériales, et enfin des stratégies de remédiation adaptées aux situations du terrain*.

Ces propositions sont principalement basées sur une allocation optimisée des ressources disponibles, dans un contexte de neutralité budgétaire globale.

Avec un sentiment d'urgence au vu des enjeux socio-économiques et du diagnostic posé, la Fondation pour l'enseignement identifie cette nouvelle législature comme une opportunité majeure d'insuffler une série de changements positifs, à même de contribuer à améliorer la qualité et l'équité de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles, dans un contexte difficile, en particulier à Bruxelles, confrontée à une démographie et des flux migratoires dynamiques, conduisant à une population sensiblement plus jeune et en forte augmentation<sup>1</sup>.

**Les recommandations formulées ci-après rassemblent des propositions émanant de manière consensuelle de l'ensemble des réseaux d'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles et des fédérations d'entreprises à Bruxelles et en Wallonie, actifs au sein de la Fondation pour l'enseignement. Au-delà des clivages entre réseaux d'enseignement, et entre écoles et entreprises.** Sans donner de leçons à personne, la FPE montre simplement que des améliorations tangibles sont possibles dans le système d'enseignement, en travaillant avec les forces vives en présence, plutôt qu'au niveau des réformes de structures.

1. La Région bruxelloise compterait 1 230 636 habitants en 2020, soit 141 098 personnes de plus qu'en 2010, IBSA, 2010.

## Axe 1 · Inciter les personnes de qualité à devenir/rester enseignantes

### CONSTATS

Être un « bon enseignant » est difficile et exigeant. Un bon enseignant se caractérise en effet par la maîtrise des compétences dans les matières à enseigner, la motivation, les compétences de communication et d'intelligence émotionnelle, l'aptitude à la résolution de problèmes, la capacité et la volonté de se remettre en question en cours de carrière, l'ouverture au travail en équipe, etc.

Cela fait beaucoup pour une seule personne lorsqu'il faut relever ces défis en sortant soi-même de l'école, alors que celle-ci se trouve dans un contexte difficile, en constante évolution, dans une société en mutation (entre autres technologique) qui affiche des attentes toujours plus fortes (sociales et relationnelles).

En outre, le métier d'enseignant est de plus en plus sous pression, avec un nombre croissant de départs à la retraite et une relative désaffection, notamment dans certaines disciplines/filières. Or, disposer d'un « réservoir » d'enseignants en nombre suffisant, mais aussi et surtout motivés et bien formés, est l'une des conditions *sine qua non* d'un enseignement de qualité.

L'image de l'enseignant dans la société n'est pas aujourd'hui ce qu'elle devrait être. Pour preuve, le choix de devenir enseignant est dans bien des cas devenu trop souvent un « second choix<sup>2</sup> ». Cette situation n'est pas acceptable en regard des enjeux et des missions portés par l'enseignement.

Dans ce contexte, la priorité a dans le passé été trop souvent donnée à la « quantité » (plus d'enseignants, des classes plus petites...) plutôt que de s'assurer de la « qualité » (motivation, qualité de la formation, compétences, intelligence émotionnelle, ouverture aux autres). Cette logique « quantitative » ne valorise ni ne récompense d'ailleurs financièrement les efforts, l'application des bonnes pratiques et la performance qui en découle.

Force est de constater que les meilleurs systèmes scolaires dans le monde recrutent leurs enseignants parmi les meilleurs élèves de l'enseignement supérieur. Il est ainsi par exemple démontré que la qualité du corps enseignant impacte bien davantage les résultats des élèves que d'autres éléments structurels, tels que par exemple la taille des classes...

### 6 PROPOSITIONS-CLÉS

#### 1. Informer complètement les futurs candidats aux études d'enseignant.

Il est indispensable de veiller à une information complète des jeunes avant de s'engager dans les études d'enseignant, afin de leur permettre de s'assurer de l'adéquation du métier avec leurs capacités et leurs aspirations, en accompagnant ce moment crucial du choix posé par les futurs étudiants, afin qu'ils perçoivent bien toutes les dimensions et les implications du métier.

#### 2. Redéfinir le métier d'enseignant et changer son image.

Notre société doit redevenir fière de ses enseignants. Une réflexion en profondeur doit être menée sur « le rôle de l'enseignant dans notre société », en particulier sous l'angle des relations entre l'école et son environnement large, dont les entreprises sont une composante essentielle. À l'instar de ce qui se pratique dans les entreprises, publiques et privées, en matière de gestion des ressources humaines, il faut opter pour une politique volontariste, qui redessine/redéfinit d'abord le métier d'enseignant, ses contours et son contenu au sens large, afin que la charge de travail et la mission de chaque enseignant soient bien identifiées. C'est une étape nécessaire pour permettre sa valorisation.

#### 3. Mener une politique des ressources humaines incitative pour recruter les meilleurs enseignant.

Il s'agit en priorité d'attirer, de garder et de renforcer vers et dans ce métier des personnes de qualité, disposant de la motivation, des compétences didactiques et pédagogiques dans les matières à enseigner, mais aussi des aptitudes et qualités émotionnelles et relationnelles (entre autres pour la résolution de problèmes, le travail en équipe, etc.), dans une perspective d'excellence.

La formation pour devenir enseignant et le soutien, en début et en cours de carrière (cf. Axe 2 : *Améliorer les pratiques sur le terrain*), jouent un rôle essentiel pour être en mesure de relever durablement les défis du métier.

2. Des responsables de Hautes Écoles en CFB estiment qu'aujourd'hui moins de 50 % des étudiants régents ou instituteurs ont opté pour ces études en premier choix après leurs études secondaires.

Pour motiver et conserver les talents, l'évolution en cours de carrière doit aussi être possible suivant une évaluation des résultats obtenus (sur base d'objectifs personnels) d'une part, et l'évolution au sein de la fonction et/ou vers des fonctions annexes (par exemple intégrant le mentorat, le coaching, l'accompagnement des stages, la coordination au sein de l'école, le rôle de conseiller pédagogique, etc.) d'autre part. C'est aussi vrai pour la fonction de direction, qu'il faut davantage valoriser (cf. Axe 3 : *Mettre en place et valoriser les directions des écoles*).

#### 4. Apporter une vision dynamique du métier d'enseignant.

Des mécanismes doivent permettre (et encourager) la mobilité interne (vers d'autres fonctions dans l'école) et externes (en provenance ou en direction d'autres secteurs de la société), comme c'est d'ailleurs le cas pour les carrières en entreprises. À ce sujet, il faut aussi, entre autres pour les filières qualifiantes (techniques et professionnelles), être en mesure d'attirer vers l'école les professionnels de l'entreprise à même d'amener des compétences développées dans les entreprises. Il est indispensable de veiller à leur fournir un soutien pédagogique adapté. Favoriser le travail à mi-temps dans les filières qualifiantes est aussi un moyen concret de favoriser ces passerelles.

#### 5. Mettre les écoles qui assument la plus grande part des difficultés scolaires en situation de recruter et de garder les meilleurs enseignants.

#### 6. Accorder une attention toute particulière aux procédures de recrutement.

Lorsque ces conditions seront remplies, l'image de la profession s'en trouvera renforcée et un cercle vertueux s'installera qui permettra d'attirer des candidats sans cesse meilleurs, qui à leur tour, seront en mesure de délivrer les meilleures formations.

## Axe 2 · Améliorer les pratiques sur le terrain

### CONSTATS

Bien davantage que les réformes de structures, lourdes et coûteuses à mettre en œuvre, ce sont surtout le développement et l'échange des bonnes pratiques qui permettent d'enregistrer des progrès au niveau de la qualité de l'enseignement. Cela a été largement démontré dans les pays qui ont le plus progressé en quelques années seulement. Si dans les écoles avec un indice socio-économique bas (élèves défavorisés), on constate des résultats globalement moins bons que dans les écoles avec un indice socio-économique élevé, de fortes variations au sein d'écoles avec un même indice socio-économique — y compris faible — sont observées, ce qui tend à prouver l'impact positif des pratiques adaptées, innovantes et originales mises en œuvre, bien davantage que des mesures structurelles.

Les enseignants sont trop peu soutenus au début de leur carrière à l'école. 50 % des départs d'enseignants sont constatés au cours des cinq premières années. Trop peu de temps est manifestement consacré à l'accompagnement des jeunes enseignants, même si des initiatives positives existent, mais qui ne sont pas systématiques, et ne font pas l'objet d'aménagements suffisants (telles que l'aménagement des grilles horaires et la prise en compte du temps consacré à l'accompagnement dans le capital période ou NTPP). Cela n'est pas sans lien avec les conditions d'accès à la nomination, qui constituent *de facto* un frein supplémentaire à l'intégration des jeunes enseignants.

Améliorer les pratiques pédagogiques et accompagner les jeunes enseignants est l'un des rôles majeurs du directeur d'établissement : tutorat pour les nouveaux enseignants, observations en classe pour analyse des forces et faiblesses de chacun, mentorat et formations ciblées, planification et coordination des matières enseignées, suivi des résultats des élèves. À titre illustratif, les équipes de direction dans les meilleurs systèmes consacrent 40 % de leur temps de travail à ces activités. En FWB, ce pourcentage s'élève en moyenne à 12 % dans le fondamental et 17 % dans le secondaire<sup>3</sup>. Parmi les formes indispensables d'accompagnement des enseignants, le tutorat permet d'aborder plus sereinement la carrière dans des contextes souvent difficiles, et de se sentir moins démunis pour faire face aux difficultés en cours de carrière ensuite.

3. Sur base d'une enquête McKinsey réalisée en 2012 et 2013 auprès de plus de 500 directions d'écoles.

Les échanges réguliers, d'abord entre enseignants et entre les écoles et les groupes d'écoles, mais aussi entre les écoles et les entreprises, ont démontré une grande efficacité dans d'autres systèmes d'enseignement. Renforcer les compétences pratiques lors de la formation initiale des enseignants, encourager les enseignants à ne pas exercer leur métier en solitaire mais instaurer au sein de chaque école une culture où la préparation collective des cours, la réflexion commune sur les pratiques d'enseignement et le mentorat par des collègues et l'équipe de direction, structurant la vie de l'école, sont autant de bonnes pratiques qui ont fait leur preuve. Améliorer les pratiques pédagogiques sur le terrain nécessite de favoriser une culture basée sur l'innovation. Aujourd'hui, un déficit à l'orientation des élèves est constaté. Force est de constater le fossé qui s'est creusé en défaveur des filières techniques et professionnelles, de moins en moins fréquentées et/ou accueillant des élèves démotivés, dans une logique de relégation après des échecs successifs, et délivrant un niveau de qualification souvent jugé insatisfaisant par les entreprises à la certification, ne permettant donc pas de rencontrer les besoins non-satisfaits dans toute une série de métiers en demande. Par ailleurs, on constate un écart croissant de près de 50 % entre le nombre d'inscrits dans les études supérieures et le pourcentage de diplômés. Il est probable qu'un grand nombre d'entre eux n'a pas été en contact avec des alternatives qui leur conviendraient peut-être mieux.

Certaines filières qualifiantes sont d'excellentes voies d'acquisition des savoir-faire et de qualification directe vers l'emploi, comme d'autres sont de bons tremplins vers une formation qualifiante lors d'études supérieures. En FWB, les stages restent encore trop limités, malgré le fait qu'ils ont démontré toute leur efficacité dans d'autres pays.

La formation en alternance a largement fait ses preuves dans plusieurs pays, dont la Suisse ou encore l'Allemagne, mais aussi plus près de chez nous en Communauté germanophone. Les étudiants qui suivent ces filières trouvent pour la plupart du travail et en sont fiers. Force est de constater que chez nous, ces filières sont souvent celles « de la dernière chance », accueillant des élèves après des échecs successifs et/ou décrochage. Il est dans ces conditions très difficile de rétablir un cercle vertueux, de la formation à l'épanouissement personnel et au travail.

Soutenir et valoriser les formations professionnelles, directement auprès des élèves ou via les enseignants, nécessite aussi de disposer des infrastructures à même de former les élèves à l'école avec les bons outils, et d'accueillir les stagiaires dans des installations et des entreprises en suffisance, équipées en tenant compte des derniers progrès technologiques.

Aujourd'hui, travailler implique quasi toujours la maîtrise d'une seconde, voire d'une troisième langue. Aussi, l'école joue-t-elle un rôle crucial dans l'éveil et l'apprentissage des langues. Très souvent, les entreprises, publiques et privées, constatent lors des stages ou après la certification le peu de connaissance des langues. Certaines ne sont pas en mesure de recruter pour cette raison.

La connaissance de l'informatique est devenue indispensable dans la quasi-totalité des métiers issus des filières générales et qualifiantes. Ces connaissances de base sont très souvent indispensables à l'intégration dans l'entreprise, où l'informatisation est généralisée.

## 10 PROPOSITIONS-CLÉS

### 1. Systématiser le tutorat, le mentorat et l'échange des bonnes pratiques entre enseignants.

Actuellement, ces pratiques sont encore trop peu d'applications systématiques dans nos écoles, alors qu'il s'agit d'un levier reconnu comme très efficace, pratiqué notamment dans les pays où l'enseignement a le plus réussi à progresser. La Fondation recommande d'étendre et de systématiser les initiatives prises par les directions d'écoles et les réseaux.

Généraliser le tutorat nécessite de bien définir la charge respective des enseignants et des PMS, afin de dégager le temps nécessaire à cet accompagnement (en classe, coordination, débriefing, échanges, préparation et formation).

Le corollaire est la capacité d'octroyer les moyens financiers nécessaires ou a minima la souplesse requise dans l'allocation des moyens existants des établissements. Ceux-ci ne constituent pas un « bloc monolithique », et sont au contraire confrontés à des réalités très différentes, ce qui doit se traduire par des stratégies et des actions adaptées suivant leurs besoins.

## 2. Informer et sensibiliser les directeurs et les enseignants aux réalités socio-économiques de l'entreprise.

Il est indispensable de former davantage les enseignants à la réalité de l'entreprise pour soutenir l'orientation des élèves (cf. ci-après), augmenter l'adéquation des matières enseignées avec les besoins des entreprises et faire de l'école davantage un tremplin vers l'emploi. À cette fin, **il faut adapter la formation initiale et continue des enseignants, pour :**

- **amener à l'école le plus tôt possible en amont des bonnes attitudes** qui soient inspirées par les règles de savoir-être et les comportements adaptés à l'intégration future à la vie économique ;
- **intégrer les attitudes de base de l'entrepreneuriat**<sup>4</sup>, pour accompagner et encourager les élèves — dès le fondamental —, à « entreprendre leur vie ». Cela ne vise pas à faire de chaque élève un entrepreneur, mais plutôt à supporter le développement complet de l'individu ;
- **une meilleure connaissance des métiers, interdisciplinaire et axée sur l'expérience**. De nombreuses initiatives existent sur ces différents axes, mais qui sont souvent encore limitées dans leur développement, peu connues et/ou le fruit d'initiatives locales. Il est aujourd'hui essentiel d'y apporter une meilleure lisibilité et d'en amplifier la connaissance, la cohérence et l'accès.

Aussi, le **cursus des futurs enseignants** — enseignement fondamental et enseignement secondaire de transition — devrait intégrer une **initiation plus profonde et systématique aux métiers et aux technologies**, en partenariat avec les acteurs du terrain, par exemple en organisant des visites et des stages dans les centres de compétences et/ou dans les entreprises pendant leur formation. Pour les futurs enseignants des filières techniques et professionnelles, des travaux pratiques réalisés avec une entreprise et/ou un centre de compétence — et des contacts réguliers ensuite en cours de carrière — permettraient de concrétiser davantage encore cet apprentissage.

Actuellement, ces aspects sont quasi absents du cursus des enseignants, et ce flambeau est en fait repris par des initiatives périphériques à l'enseignement ; au minimum, il faudrait veiller à leur donner toute la visibilité qu'elles méritent.

## 3. Encourager les contacts et les échanges des élèves avec les entreprises, pour contribuer à l'orientation des élèves.

Il faut commencer tôt. **Les cours dispensés aux élèves** devraient ainsi comporter une « ligne de vie métiers » **cohérente et continue**, depuis le fondamental jusqu'à la fin du secondaire, **d'enseignement aux réalités de l'entreprise** : informations de base — dont les aspects comportementaux — sur la vie en entreprise, éveil aux technologies (pluridisciplinaire, e.a. via le cours d'éducation par la technologie transformé en véritable initiation aux technologies afin de susciter des vocations vers les filières, notamment techniques/scientifiques), développement de la capacité à aborder sa vie en projet, information sur les métiers et les débouchés, **pour éveiller l'intérêt et orienter les élèves de manière positive**, notamment en cassant les logiques de relégation souvent de facto associées aux filières qualifiantes.

Une attention encore plus soutenue doit être accordée aux **métiers en demande**, où des débouchés importants ne sont pas satisfaits, afin de renforcer le rôle de tremplin pour l'emploi de l'école.

Un inventaire de tous les outils disponibles devrait être établi (plus de 80 programmes d'animation, visites à l'école, en entreprise, dans les centres de compétences, etc.), qui devraient pouvoir être davantage activés par l'école.

Une analyse devrait par ailleurs être faite des plages horaires pouvant être aménagées et consacrées à cet objectif à chaque degré de l'enseignement obligatoire.

Pour rencontrer cet objectif, une souplesse accrue dans l'organisation des grilles/horaires est nécessaire. Une réflexion doit aussi être menée sur l'opportunité d'intégrer ces thèmes aux programmes et de revoir en profondeur l'offre globale de formations. Alors que plusieurs filières qualifiantes sont de plus en plus « désertées », la création d'un « degré d'observation autonome » (au sein d'écoles choisies) faisant la part belle à l'éveil des technologies, fait sens.

## 4. Encourager la mise en pratique sous forme de stages (observation, immersion...) pour les élèves.

Ces pratiques doivent être encouragées, selon les formules les mieux adaptées aux différentes situations rencontrées (type de métier, tissu industriel présent, complémentarité, etc.).

Actuellement, les stages sous différentes formes (observation, immersion, etc.) font l'objet d'une révision en profondeur, dans le cadre d'un projet de décret (voté le 4 décembre 2013). Une fois ce cadre finalisé, il doit faire l'objet d'une communication la plus large possible.

4. Persévérance, désir d'indépendance, sens des responsabilités et de l'initiative, créativité, propension au risque et confiance en soi.

Les entreprises doivent de leur côté mieux identifier les possibilités de stages qui existent et veiller avec les écoles à l'adéquation entre les demandes et les offres de stages, repérer les entreprises à même d'accueillir des stagiaires et communiquer le plus largement possible sur l'offre de stages disponibles.

L'accueil et l'encadrement des stagiaires, ainsi que leur suivi, doivent permettre d'en assurer la qualité et l'efficacité.

### **5. Valoriser la formation en alternance comme une formation à part entière.**

Valoriser les formations en alternance nécessite de les positionner comme des filières à part entière, et non plus comme filière de relégation. Faciliter et encadrer l'accès à ces formations dès la fin du tronc commun/second degré permettrait aux élèves concernés de poursuivre leur cursus de manière positive. Cela ne peut réussir qu'avec l'appui massif du monde socio-économique (public et privé), notamment en veillant à susciter des places d'accueil de la part des entreprises.

L'enseignement qualifiant est aussi une opportunité pour les élèves porteurs d'un handicap ou avec des besoins spécifiques. Il faut veiller à proposer des profils métiers qui intègrent leurs spécificités, permettant de mettre en place les certifications par unités (CPU) qui conviennent dans l'enseignement spécialisé qualifiant, afin de favoriser leur intégration dans la vie professionnelle. Au niveau des entreprises, il faut favoriser leur intégration en facilitant les conditions d'embauche.

Dans une perspective d'accompagnement pédagogique et d'intégration citoyenne optimale, les accompagnants de la formation qualifiante en entreprises doivent être formés solidement.

### **6. Modifier l'image et préciser le rôle des filières qualifiantes.**

Il faut travailler ensemble à modifier en profondeur l'image des filières qualifiantes. Clarifier la mission première de chaque filière — à savoir accéder à une formation supérieure ou accéder directement à un emploi — et les méthodes pédagogiques qui en découlent, permettrait d'augmenter l'efficacité de chaque filière et ainsi de mieux préparer les enseignants et à fortiori les élèves.

Ce travail se poursuit au sein du Service francophone des métiers et des qualifications (SFMQ) qui redessine les profils/contours des métiers dont la formation est organisée au sein de l'enseignement qualifiant de plein exercice, en alternance et de promotion sociale. Les métiers en demande doivent y recevoir une attention particulière, en impliquant tous les acteurs concernés.

### **7. Soutenir, développer et mieux utiliser les infrastructures.**

Il faut poursuivre les investissements dans les Centres de technologies avancées, et les Centres de compétences et de référence, comme d'ailleurs dans les CEFA et les IFAPME ou SFPME pour ce qui concerne la formation en alternance. À ce sujet, un maillage fin doit être trouvé entre écoles et entreprises pour mieux définir les besoins (en liaison avec les métiers en demande) et un cahier des charges des matériels dont chacun devrait disposer. Il faut mieux utiliser les outils existants (Centres de compétences et de technologies avancées) en multipliant les ponts entre les écoles, les réseaux et les entreprises — entre autres dans le cadre des bassins de vie —, pour garantir un accès à tous aux meilleures infrastructures disponibles. Une rationalisation ne doit cependant pas empêcher des adaptations liées à des situations locales particulières.

### **8. Développer la connaissance des langues chez les enseignants et les élèves.**

Il est indispensable d'amener la connaissance des langues le plus tôt possible à l'école, dès le fondamental (à partir de la troisième primaire, comme c'est d'ailleurs déjà le cas à Bruxelles). L'immersion est une formule d'enseignement qui permet déjà d'accentuer l'apprentissage des langues dès le début du secondaire.

Le débat sur un enseignement multilingue à Bruxelles est justifié, avec une extension du nombre d'écoles pratiquant l'immersion, augmentant ainsi le lien entre enseignement et attentes des entreprises où la connaissance des langues est cruciale. Le bilinguisme est dans bien des cas une condition de base aux différents niveaux de qualification.

La connaissance des langues devrait être davantage intégrée aux qualifications requises pour les enseignants qui seront appelés à les enseigner eux-mêmes.

### 9. Développer la connaissance et l'utilisation des nouvelles technologies.

Non seulement les bases doivent être données dès le fondamental et l'utilisation des outils adaptés aux besoins/nécessités des filières ensuite, mais le numérique doit être davantage intégré au quotidien de la vie à l'école et aux pratiques d'enseignement. Au-delà du plan cyber-école, c'est l'environnement scolaire dans son ensemble qui devrait ainsi être adapté : matériel utilisé, présentations pendant les cours, recherche et expérimentation, etc. Cette autre manière de transmettre le savoir devrait faire partie intégrante de la formation des enseignants.

### 10. Financer et diffuser les innovations pédagogiques.

Il est essentiel que des fonds soient consacrés à la recherche et au développement d'innovations pédagogiques et du système d'enseignement dans son ensemble. Au-delà, les échanges de bonnes pratiques entre l'école et l'entreprise contribuent à faire émerger de nouvelles façons d'appréhender l'apprentissage (entre autres en systématisant la mise en pratique et l'apprentissage par l'expérimentation...).

Pour innover, il faut assouplir le cadre réglementaire (encadrement et fonctionnement), afin d'expérimenter les innovations dans des conditions réelles.

En se portant à l'écoute des enseignants (*bottom-up*) et en relayant leurs initiatives positives, les compétences et les bonnes pratiques faisant déjà leur preuve dans les classes seront davantage valorisées.

## Axe 3 · Mettre en place et valoriser les directions des écoles

### CONSTATS

Une direction de qualité, disposant des compétences et aptitudes requises (techniques et humaines), en situation de se consacrer principalement à l'accompagnement et au soutien pédagogique des enseignants, contribue de manière très significative aux résultats positifs atteints par les élèves.

Dans les systèmes qui ont réussi à progresser, le leadership des directions d'écoles est ciblé sur trois missions :

- Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants : tutorat pour les nouveaux, observations en classe pour analyse des forces et faiblesses de chacun, mentorat et formations ciblées, planification et coordination des matières, suivi des résultats des élèves ;
- Animer le changement : articulation d'un projet pour l'école, culture de partage d'expériences entre collègues, exemplarité en termes de pratiques et comportements, établissement de collaborations avec les parents et les autres acteurs de la communauté scolaire ;
- Maintenir un environnement de travail de qualité pour les élèves et pour les enseignants.

Aujourd'hui, devenir directeur d'école est un « sacerdoce ». Tout d'abord, diriger une école revient à diriger une petite (ou moyenne voire grande) entreprise... avec toutes les contraintes et les implications en matière de gestion des ressources, humaines d'abord, matérielles ensuite. Pour accomplir ces tâches, les directions d'écoles sont insuffisamment équipées et leur formation continuée ne suffit pas.

Les directions d'écoles sont confrontées à de nombreux défis : remise en question de l'autorité ce qui rend le métier plus ardu à exercer, complexité de la gestion quotidienne, nombreuses sollicitations (parents, société), nécessitant de pouvoir s'appuyer sur une équipe.

Sollicitées de toute part, les directions d'écoles sont en fait débordées par les charges administratives.

C'est d'autant plus le cas dans l'enseignement fondamental, où la direction est bien trop peu soutenue pour faire face à toute une série de tâches. L'aide administrative y est insuffisante, et l'aide pédagogique/éducative quasi inexistante. À défaut de quotas suffisants d'aides à la direction, les écoles doivent recourir à d'autres contrats n'offrant pas les qualifications recherchées. Ce problème dans le fondamental est d'autant plus problématique que l'on connaît l'importance de l'enseignement dispensé pour développer toute une série d'aptitudes et de compétences élémentaires chez l'enfant, afin de lui permettre ensuite de s'entreprendre au mieux dans son existence. L'encadrement et le soutien pédagogique des directeurs envers leurs instituteurs sont à ce stade primordiaux.

Il est donc essentiel pour cela de dégager au maximum les directeurs de leurs tâches administratives quotidiennes, afin de recentrer leur métier sur l'essentiel : l'encadrement et le soutien pédagogique des enseignants. Le salaire proposé aujourd'hui aux directeurs d'école n'est pas à la hauteur du défi quotidien à relever... Ainsi, l'écart salarial entre directeur et enseignant est en moyenne de 24 % seulement (contre 38 % en moyenne en Flandre). En réalité, certains directeurs sont même moins bien payés que leurs instituteurs, par le simple jeu de l'ancienneté et de la valorisation de compléments d'études universitaires (barème 501). Et l'évolution barémique est telle que le différentiel a tendance à se tasser au fil des années.

En conséquence du déficit de support alloué aux directions d'écoles, les candidats se font de plus en plus rares et les pouvoirs organisateurs/écoles peinent à motiver des enseignants à relever ce défi.

Par ailleurs, une partie des pouvoirs organisateurs sont constitués de bonnes volontés rassemblées pour leur motivation et leurs compétences, mais qui sont aussi souvent peu au fait des bonnes pratiques et des procédures de bonne gouvernance, ou ne disposent pas des compétences nécessaires à la bonne gestion, au même titre que dans une entreprise.

### 3 PROPOSITIONS-CLÉS

#### 1. Gérer les directions d'école comme une vraie ressource stratégique.

Il faut reconnaître et valoriser le rôle clé joué par les directions d'écoles, en tirant les leçons des expériences positives. Suivant les bonnes pratiques repérées auprès des systèmes scolaires qui obtiennent les meilleurs résultats, il faut renforcer l'attrait de la fonction de direction, constituer une réserve de candidats directeurs, et sélectionner les directions de manière rigoureuse en recrutant les enseignants avec les meilleures compétences pédagogiques et de coaching d'adultes.

Une fois ces directions sélectionnées, il faut leur offrir des formations (y compris des stages en entreprises) et du mentorat en cours de carrière; il faut ensuite veiller à la qualité des évaluations et du feedback qui leur sont donnés. Les rémunérations proposées doivent être attrayantes, valorisant leur charge de travail et les responsabilités assumées.

#### 2. Susciter des vocations et donner l'autonomie nécessaire pour mener une politique de recrutement efficace.

Dans une politique de gestion des ressources humaines moderne et proactive, une politique de recrutement (dont la constitution d'une réserve de cadres) de candidats directeurs de qualité doit pouvoir être établie par les pouvoirs organisateurs — et leurs niveaux intermédiaires (fédérations de PO) —, en prolongement des actions déjà menées actuellement pour susciter des vocations, repérer les meilleurs candidats et former les futurs directeurs.

#### 3. Renforcer les équipes de direction avant et pendant l'exercice du métier.

Pour être en mesure de « tenir la barre » de l'école, les directions d'écoles (au sens large du terme : équipe de direction et pouvoirs organisateurs) devraient pouvoir bénéficier d'un renfort de compétence à la carte, via des formations initiales et continues adaptées à leurs besoins.

Le soutien et l'accompagnement qualitatif au management, à la direction et à la gestion des écoles devraient être développés davantage dans les programmes de formations initiales et continues des réseaux, permettant d'adresser les différentes compétences : gouvernance, gestion des ressources humaines, achats, finance, gestion immobilière, etc., mais aussi le développement des compétences interpersonnelles de management et de coaching d'adultes, indispensables à l'encadrement pédagogique des enseignants. De même, les partenariats locaux entre écoles et entreprises doivent être encouragés, pour renforcer et concrétiser cet échange de compétences.

Par ailleurs, la FPE recommande de soutenir et d'appuyer les directions d'écoles, en priorité dans le fondamental où le problème est le plus criant, par une aide administrative.

Enfin, un assouplissement des règles d'utilisation des moyens d'encadrement et de recrutement est aussi nécessaire, pour permettre aux directions d'écoles d'optimiser le fonctionnement de leur établissement.

## Axe 4 · Viser la réussite de chaque élève via des stratégies adaptées

### CONSTATS

Le système scolaire doit faire en sorte que chaque enfant, quelle que soit son origine socio-économique, soit scolarisé dans un enseignement de qualité. La qualité pour tous n'est pas qu'un objectif important par principe : les enquêtes internationales confirment que cette condition est déterminante pour la performance d'un système scolaire dans son ensemble.

Actuellement, taux d'échecs et redoublement restent élevés (12 % dans le secondaire ordinaire et 4 % dans le fondamental...), ce qui place la FWB « en tête » des systèmes d'enseignement en la matière. En FWB, 1 élève sur 5 enregistre un retard au primaire, et 1 sur 2 au secondaire...

Le redoublement touche davantage encore les élèves défavorisés (issus de familles et d'écoles avec un indice socio-économique faible). Cette pratique du redoublement a en outre une efficacité contestée par de récentes recherches, outre son coût très élevé (plus de 51 millions dans le primaire et de 365 millions dans le secondaire).

Les chances de réussite dans les études supérieures sont deux fois plus élevées pour les étudiants n'ayant pas redoublé lors de l'enseignement obligatoire.

Le décrochage scolaire est particulièrement élevé en FWB : 20 % à Bruxelles et dans le Hainaut, et 23 % des élèves de 15 ans ne maîtrisent pas les compétences de base en lecture et écriture.

Dans les filières qualifiantes, trop peu d'élèves sortent avec un niveau jugé satisfaisant à la certification. Le taux de décrochage scolaire y est particulièrement important.

### 8 PROPOSITIONS-CLÉS

#### 1. Mettre en place des stratégies de remédiation le plus tôt possible.

Les meilleurs systèmes d'enseignement fixent des objectifs au niveau des meilleurs standards internationaux pour tous les élèves. Mais un système d'enseignement performant veille aussi à mettre en place des stratégies de remédiation le plus tôt possible lorsque cela est nécessaire, en évaluant les résultats individuels et en intervenant dès lors que ceux-ci ne sont pas atteints, soit au niveau des écoles, soit au niveau des élèves :

- **Interventions ciblées au niveau des écoles** : rapport de performance pour renforcer la sensibilisation des responsables (directions et pouvoirs organisateurs), financement différencié pour les écoles qui accueillent des élèves issus de milieux défavorisés, remplacement ou renforcement d'équipes de direction défaillantes.
- **Interventions ciblées au niveau des élèves** : mobilisation d'enseignants spécialisés pour offrir une aide individuelle ou en petits groupes aux élèves qui risquent de rester à la traîne, notamment pour contrebalancer les conséquences d'un environnement familial défavorisé.

En intervenant rapidement au niveau individuel, en particulier dans les premières années de l'enseignement fondamental, le système empêche que l'échec initial ne se transforme en échec à long terme.

#### 2. Orienter les élèves en informant sur les filières.

Informier le plus complètement possible sur les possibilités — notamment les filières techniques et professionnelles — qui conviennent aux élèves permet de limiter les risques de redoublement et de décrochage scolaire.

#### 3. Développer les compétences de remédiation chez les enseignants et les directeurs d'école.

Pour permettre à la fois un diagnostic précoce et la mise en place des stratégies idoines, des compétences spécifiques (droit à l'erreur, gestion des classes en difficulté, collaboration et gestion en équipe...) devraient être davantage intégrées dans la formation initiale et continue des enseignants et des directeurs d'établissement.

#### 4. Dégager des moyens supplémentaires à cette fin dans l'enveloppe existante, d'autant plus dans les écoles où davantage de difficultés sont constatées.

#### 5. Une politique de remédiation immédiate, implique de créer davantage d'autonomie, et de souplesse dans l'organisation des cours (taille des classes, aménagements horaires, etc.).

## **6. Encourager, soutenir et diffuser les initiatives.**

Lors de la précédente législature, des initiatives ont été prises pour repérer les meilleures pratiques en matière de remédiation. La FPE recommande que des conclusions en soient tirées et que le système soit aménagé pour permettre aux écoles de prendre les initiatives qui correspondent aux besoins identifiés dans leur situation particulière.

Pour permettre ce soutien, la souplesse nécessaire, par exemple en matière de taille des classes ou de regroupements, doit être offerte pour rendre possible l'organisation concrète et pratique, avec le cadre existant.

La diffusion large et structurée des initiatives repérées, mises en perspective des différents problèmes et situations rencontrés, est une priorité.

Il faut renforcer la collaboration entre les écoles, les PMS et les parents, avec la liberté d'adapter les moyens d'encadrement aux spécificités rencontrées (nombre et caractéristiques des élèves, etc.).

## **7. Différenciation : mettre en oeuvre des stratégies adaptées aux établissements**

Beaucoup d'écoles ont déjà progressé ou n'ont pas de besoins comparables à certaines écoles en difficulté. Rien ne sert de proposer des réformes indifférenciées.

Les besoins spécifiques, tels que rencontrés dans l'enseignement spécialisé ou dans les filières qualifiantes, doivent être pris en compte et amener des stratégies adaptées.

## **8. Développer des outils orientés spécifiquement vers cet objectif.**

Ainsi un « cahier de l'élève » devrait l'accompagner tout au long de son cursus scolaire, où serait consigné l'état de ses compétences/connaissances (notamment quant aux connaissances théoriques et pratiques). Régulièrement mis à jour, il permettrait d'assurer un suivi nécessaire, adapté à chaque élève.

## CONCLUSIONS

La réalité de l'enseignement est diverse et multiple (niveaux et types d'enseignement, situation socio-économique, etc.) et nécessite donc de déployer une panoplie de stratégies et d'actions qui doivent pouvoir s'adapter aux situations très diverses rencontrées sur le terrain.

Les études le démontrent, les moyens à mettre en œuvre diffèrent fortement selon les priorités et les niveaux auxquels se situent non seulement un niveau d'enseignement dans son ensemble, mais aussi chaque école dans son contexte large.

Aussi, pour mener le changement, la FPE recommande de développer des stratégies adaptées, en n'omettant pas, pour chaque réseau, chaque établissement, une phase d'analyse et de diagnostic, tenant compte de la spécificité de chaque école, qui permettra de créer cette adéquation entre constats et remèdes proposés.

Ainsi, sur base de ce diagnostic sans doute « contrasté », différents programmes d'actions devraient être élaborés et réalisés en cohérence avec le niveau de performance initial de chaque entité.

Au-delà des réformes spécifiques à chaque niveau de performance, des leviers d'intervention apparaissent en filigrane des recommandations et des actions proposées, tels que *la redéfinition du métier, les formations initiales et continues des enseignants et des directions, les incitants pour les enseignants et les directions, un système d'évaluation des progrès des élèves et l'accès rapide à la remédiation, des systèmes d'information et des indicateurs chiffrés, des politiques éducatives et des réglementations scolaires adaptées, des programmes scolaires et des objectifs à atteindre...*

Ces leviers peuvent être activés par les responsables politiques, directement avec les acteurs du changement que sont les enseignants, les directions d'écoles, les pouvoirs organisateurs et les fédérations de pouvoirs organisateurs des différents réseaux, ainsi que tous les niveaux intermédiaires, mais aussi en partenariat avec les entreprises là où cela est utile.

Une nouvelle législature, couplée à l'urgence de la situation socio-économique, sont de bons déclencheurs pour initier des changements et les réaliser sur la durée de la législature, en assurant ainsi la continuité dans la mise en œuvre d'un plan ambitieux et cohérent. D'autres systèmes d'enseignement ont montré que ces améliorations tangibles sont possibles, et cela sur un laps de temps de quelques années.

Soucieuse de démontrer par l'exemple que des améliorations sont possibles en appliquant ces bonnes pratiques, la Fondation pour l'enseignement travaillera elle aussi à mettre en place des projets concrets sur le terrain. Ainsi, elle agira de son côté en priorité dans les mois à venir sur :

- la visibilité et la promotion des initiatives visant à soutenir ces connaissances orientées « entreprises », « entrepreneuriat », « métiers », auprès des enseignants, en faisant circuler et en rendant davantage encore visibles ces initiatives, afin de soutenir l'orientation des élèves ;
- le développement de programmes de stages spécifiquement orientés vers les enseignants et leurs relais, en mettant l'accent sur les filières techniques et professionnelles.
- le soutien des directions (au sens large) des écoles, en leur faisant bénéficier des compétences présentes dans les entreprises.

La « Fondation pour l'Enseignement » a été créée le 20 juin 2013 à l'initiative commune des cinq fédérations des pouvoirs organisateurs de l'enseignement obligatoire (l'Enseignement officiel organisé par la Communauté française, le Conseil de l'enseignement des communes et des provinces — CESP, le Conseil des pouvoirs organisateurs de l'enseignement officiel neutre subventionné — CPEONS, le Secrétariat général de l'enseignement catholique — SeGEC et la Fédération des établissements libre subventionnés indépendants — FELSI) en Fédération Wallonie-Bruxelles, avec les organisations représentatives des entreprises implantées en Wallonie et à Bruxelles, l'UWE et le BECI, et l'École de perfectionnement en management, EPM. La Fondation pour l'Enseignement compte aussi six administrateurs indépendants.





**FONDATION**  
POUR L'ENSEIGNEMENT

### Contact

Olivier Remels  
Secrétaire général

**Fondation d'utilité publique**

Siège social

4 rue d'Egmont, 1000 Bruxelles

[or@fondation-enseignement.be](mailto:or@fondation-enseignement.be)

Reconnue d'utilité publique, la Fondation pour l'enseignement est un point de rencontre privilégié entre l'école et l'entreprise. Sa mission est de contribuer significativement à améliorer la qualité de l'enseignement au travers de projets originaux, concrets et pragmatiques avec les acteurs de terrains (pouvoirs organisateurs, direction d'écoles, enseignants, élèves) et par la production d'analyse et de propositions concrètes, résultant du dialogue entre les fédérations des pouvoirs organisateurs des écoles et les entreprises. En faisant tomber les stéréotypes, dans un dialogue permanent, la Fondation diffuse les bonnes pratiques à l'intérieur des réseaux en vue de générer des approches plus efficaces, à grande échelle. La Fondation valorise aussi les élèves et leur insertion dans la vie professionnelle, en particulier dans l'enseignement qualifiant.