

## Comment l'école se trompe depuis 57 ans

La société de consultance McKinsey a remis à la ministre Joëlle Milquet un lourd rapport sur l'état de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette étude fait le point sur la situation actuelle de l'école et émet des diagnostics groupés par thématiques.

McKinsey a également étudié les textes légaux qui organisent l'enseignement belge francophone depuis 1957, alors que se négociait le Pacte scolaire, et les a mis en perspective avec les réformes décidées dans 20 pays qui ont vu la qualité de leur enseignement s'améliorer notable-

ment. Le résultat est sans appel : la Communauté française porte des choix radicalement opposés à ceux qui sont faits dans les pays « exemplaires ». En moyenne, 62 % des réformes entreprises chez nous sont d'ordre structurel (réseaux, inspection, filières, etc.) contre à peine 15 % dans

les systèmes comparés. Au contraire, ceux-ci consacrent la majorité de leurs réformes (70 %) aux « processus » (responsabilisation des acteurs, formation ressources humaines, définition des programmes...) contre 24 % en Communauté française. ■

# L'école choisit mal ses réformes

ENSEIGNEMENT Selon un rapport, la Communauté française peut mieux faire

► « Le Soir » a pu lire le rapport McKinsey - classé confidentiel - qui a été remis à la ministre Joëlle Milquet dans le cadre du Pacte d'Excellence.

► Le texte pose un diagnostic très nuancé.

C'est un peu le Saint Graal du Pacte d'excellence. *Le Soir* a dégotté le rapport confidentiel réalisé par McKinsey, une firme comprenant plus de 9.000 consultants dans plus de 60 pays dans le monde. Il a été remis à la ministre de l'Éducation Joëlle Milquet (CDH) au mois de juin. L'objectif de ce do-

cument volumineux (250 pages, une mine d'or !) est de « contribuer au diagnostic scolaire en Fédération Wallonie-Bruxelles ».

Le rapport utilise une abondante littérature connue (OCDE, Euridice, etc.), mais il est aussi le résultat d'une collaboration de trois mois avec 190 acteurs de l'enseignement, ainsi qu'avec 150

représentants du gouvernement et des cabinets ministériels de la Communauté française. Tout cela s'intègre dans le processus du Pacte d'excellence lancé par Joëlle Milquet. McKinsey analyse notre situation à la lumière de son expertise internationale.

La première partie du rapport fait le point sur la performance actuelle de notre système scolaire. Et deux lignes : la situation

est « globalement insatisfaisante » même si la performance au cours des 12 dernières années est « restée stable voire s'est légèrement améliorée ». La seconde partie du rapport identifie neuf thématiques - des centres PMS aux directions en passant par les parents -, nous en présentons quatre ci-dessous.

Le rapport se conclut sur des « suggestions de travaux complémentaires » : McKinsey conseille de préciser le cadre budgétaire des années à venir, et surtout de sélectionner et de prioriser un portefeuille d'initiatives. Au vu du graphique ci-dessous sur la nature des réformes entreprises depuis le Pacte scolaire, cela semble en effet vital. ■

ANN-CHARLOTTE BERSIPONT

# analyse Des priorités différentes

Avant de s'attaquer aux neuf thématiques que McKinsey identifie comme des « leviers pour améliorer la performance d'un système scolaire », le rapport juge utile de mettre en perspective les interventions prises par les gouvernements successifs au cours des dernières décennies.

Et là, c'est une claque !

McKinsey procède en deux temps. Le premier est d'évoquer la nature des réformes entreprises dans vingt systèmes scolaires « qui se sont améliorés de façon significative et durable » (des Pays-Bas à la Lettonie). La majorité (70 %) des réformes entreprises par les systèmes ayant le plus progressé relève d'interventions de type « processus », qui ont un impact direct sur ce qui se passe dans les écoles : formation et tutorat des enseignants et directions, pratiques collaboratives entre écoles, plans de carrières, contenus à enseigner.

Il reste deux autres interventions, minoritaires : elles pèsent chacune 15 % de l'ensemble des mesures prises. Les interventions de type « structure » touchent à tout ce qui est lié à l'organisation du système (réseaux, administration, inspection), celles de type « ressources » concernent les ré-

munérations et les infrastructures, plus globalement, les moyens alloués.

## Etude des textes légaux depuis... 1957 !

Cette moyenne une fois établie – McKinsey dispose d'une base de données comprenant 600 interventions mises en œuvre au sein de « 20 systèmes scolaires qui se sont améliorés », elle est comparée avec celle de la Communauté française. Les consultants ont donc analysé les principaux textes légaux et interventions du gouvernement de la Communauté française au cours... des 57 dernières années. Ils sont pour cela remontés jusqu'au pacte scolaire qui a dessiné le visage actuel de l'école. Les premiers décrets et arrêtés analysés datent de 1957.

Le rapport offre de la sorte un recul sans pareil sur des décennies de décisions politiques dans l'enseignement.

Concrètement, ces textes légaux vont de la communautarisation de l'enseignement en 1988

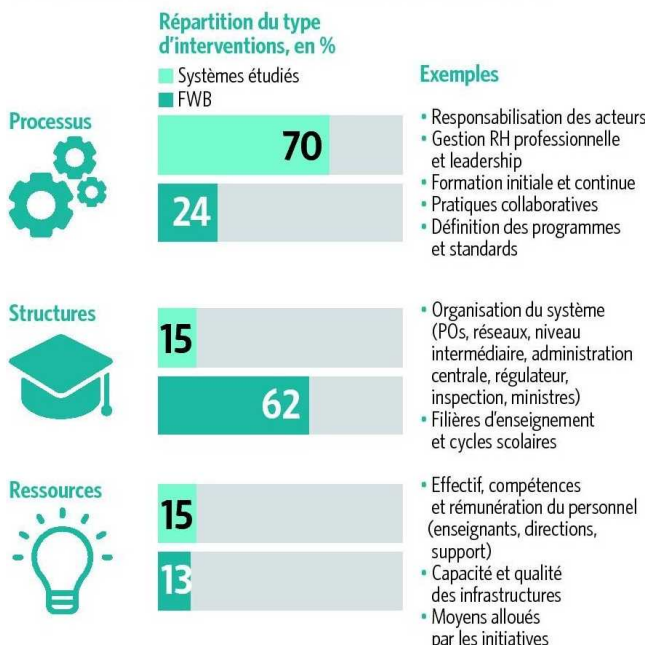
au décret CEB de 2006 en passant par le célèbre décret missions de 1997 ou encore le contrat pour l'école de Marie Arena (PS). Un sacré bout d'histoire. Mais ce

n'est pas le domaine qui intéresse McKinsey. En analysant ces documents, la firme conclut que la nature des interventions choisies par la Communauté française est radicalement opposée aux choix réalisés par les 20 pays qui ont amélioré leurs performances. En effet, 62 % des textes visent des aspects « structure », contre 15 % pour les pays « exemplaires ». 24 % des textes visent pour leur part des aspects liés au processus, ce qui est privilégié dans les autres pays (70 %). Il s'agit donc de mesures avec un impact direct sur la vie à l'école, et McKinsey tient à préciser là que ces interventions « ne touchent pas à la liberté pédagogique des enseignants ».

Est-ce à dire qu'il faut tout chambouler ? McKinsey précise que, pour s'améliorer, un système doit s'inspirer de situations avec un niveau de performance comparable. Mais tout de même, le résultat est interpellant. Dans les interventions « processus », on trouve par exemple la formation initiale et continue... Sur laquelle le politique belge tergiverse depuis de (très) nombreuses années. ■

A.-C.B.

## Comparaison des réformes entreprises La Communauté française avec 20 pays « exemplaires\* »



\*McKinsey dispose d'une base de données comprenant 600 interventions mises en œuvre au sein de 20 systèmes scolaires « qui se sont améliorés ».

Source : Rapport McKinsey 2015

# QUATRE DIAGNOSTICS

## Mieux gérer le panel d'options du qualifiant

L'enseignement qualifiant est un gros morceau auquel s'attaque le Pacte d'excellence. A cet égard, le rapport McKinsey estime que le portefeuille d'options est très large, mais pas forcément bien réparti : les dix options les plus fréquentées concentrent 48 % des élèves. A l'opposé, les 108 options les moins fréquentées concentrent 7 % des élèves. A noter encore que *« les options les plus fréquentées ne semblent pas spécialement mener à l'emploi et vice-versa »*. McKinsey distribue un bon point à la Communauté française, pour la création des bassins enseignement qualifiant-emploi. *« A l'heure actuelle, le système de dérogations permet le maintien pendant des années d'options ne satisfaisant pas les normes. »*

## Améliorer la gouvernance

Le rapport identifie plusieurs défauts dans le fonctionnement de la gouvernance, épinglons celui-ci : *« Le cabinet de la ministre combine à sa fonction de pouvoir régulateur celle de pouvoir organisateur du réseau de la Communauté française. »* Selon McKinsey, cette combinaison pose plusieurs problèmes : le texte épingle le potentiel conflit d'intérêts dans l'exercice des deux fonctions et un éventuel déficit de gouvernance du réseau officiel (en clair, le Directeur général du réseau n'a qu'une autorité limitée). Le document évoque aussi d'importantes variations dans l'autonomie conférée par les pouvoirs organisateurs aux directions d'établissements.

## Des établissements visités en priorité par l'inspection

*« En Fédération Wallonie-Bruxelles, malgré la disponibilité de données, peu d'analyses sont effectuées pour identifier les établissements devant être visités en priorité »*, attaque le rapport. Selon McKinsey, le débat se concentre, chez nous, sur la réduction du laps de temps nécessaire afin de pouvoir inspecter tous les établissements. Le rapport cite une « bonne pratique » : aux Pays-Bas, une évaluation des risques est réalisée pour chaque école, sur la base des résultats des élèves aux tests standardisés, de l'autoévaluation des établissements, des rapports financiers de l'établissement et de plaintes éventuelles de parents. Après quoi, la forme et la fréquence d'inspection sont déterminées.

## Relever le niveau d'exigence de la formation initiale

McKinsey constate que la formation initiale telle qu'organisée actuellement présente des lacunes. Durant les discussions de McKinsey avec les partenaires de l'école et représentants du monde politique sur les « bonnes pratiques », on découvre qu'un relèvement du niveau d'exigence en première année de formation initiale a été évoqué. Pour faire simple : pour se lancer dans une filière pédagogique aujourd'hui, il suffit d'avoir un diplôme d'enseignement secondaire. Dans d'autres pays, pointe le rapport, le niveau d'exigence a été relevé, par exemple en ce qui concerne la maîtrise des langues - un point problématique en Communauté française.

A.-C.B.