

## carte blanche

# Enseignement : le pilotage par les résultats est une voie de garage

**Esteban Rozenwajn, Samir Barbana, Sébastien Dellisse, Xavier Dumay et Bernard Delvaux** Chercheurs dans le domaine de l'éducation au Groupe interdisciplinaire de Recherche sur la Socialisation, l'Education et la Formation (Girsef) de l'UCL.

**Contraindre les écoles à obtenir des résultats pour améliorer la qualité de leur enseignement est un des objectifs du décret présenté par la ministre Milquet, qui a déjà fait l'objet d'un vote en commission du parlement de la Communauté française. La qualité d'un enseignement est pourtant influencée par de nombreux facteurs difficilement quantifiables.**

Le décret « fourre-tout » a fait l'objet d'une discussion en plénière au Parlement de la Communauté Française tout récemment. Parmi d'autres mesures, c'est le pilotage par les résultats qu'il met à l'honneur. Les établissements devront désormais se doter d'un plan de pilotage basé sur des objectifs chiffrés à atteindre au bout de 5 ans. Les établissements présentant un écart significatif en dessous d'une moyenne composée par les établissements aux caractéristiques similaires s'exposeront à une inspection diagnostique ordonnée par le gouvernement et devant aboutir à la mise en place d'un plan d'accompagnement, également assorti d'objectifs chiffrés, le tout en concertation avec les directions et pouvoirs organisateurs.

## La passion des résultats

L'idée de piloter l'école par les résultats est très loin de constituer une innovation. Sous l'étendard de l'amélioration de la qualité de l'enseignement, le pilotage par les résultats, notamment au travers de la mise en place de dispositifs d'évaluation externe, apparaît comme une tendance prononcée dans

de nombreux pays depuis plusieurs décennies déjà.

Les pays anglophones sont sans conteste ceux qui ont poussé le plus loin cette logique. Aux Etats-Unis ou en Angleterre en effet, les résultats aux épreuves standardisées ont acquis une importance majeure pour les enseignants et établissements. Ceux-ci sont diffusés publiquement afin de stimuler la concurrence entre établissements pour capter l'attention des familles.

Les résultats sont aussi utilisés dans le but de réguler le travail enseignant, puisqu'ils se voient dans certains cas assortis de sanctions en cas de sous-performance récurrente, pouvant aller jusqu'à toucher la carrière ou le salaire de l'enseignant, voire conduire à la fermeture de l'établissement dans les cas les plus extrêmes.

Certes, nous sommes encore bien loin de ce type de scénario en Belgique francophone. La confidentialité des résultats demeure une évidence à laquelle personne ne semble vouloir s'attaquer jusqu'à présent. A l'instar de ce qui se passe dans la plupart des pays du vieux continent, les résultats ne sont pas non plus associés à des conséquences déterminantes pour la carrière de l'enseignant ou la survie de l'établissement.

## Des fondements fragiles, des conséquences incertaines

Mais que sait-on de l'efficacité du pilotage par les résultats ? En ce qui concerne l'impact des épreuves externes, si elles influencent le travail enseignant sous certains aspects, les recherches empiriques ne permettent pas de soutenir l'idée selon laquelle les résultats

constitueraient un élément déterminant dans la quête pour un enseignement meilleur.

La confrontation des enseignants aux scores issus des épreuves ne produit pas systématiquement un processus de remise en question réflexive au terme de laquelle émergerait une pédagogie plus optimale.

Les élèves ne semblent pas non plus systématiquement capables de généraliser les compétences acquises pour la réussite de telles épreuves à d'autres épreuves ou situations de la vie quotidienne.

Ces observations ne viennent donc pas renforcer les maigres fondements théoriques du pilotage par les résultats. Et pour cause, les résultats constituent un mauvais indicateur, ou en tout cas très partiel, de la qualité de l'enseignement. Ils sont influencés par une multitude de facteurs dont certains sont indépendants de la volonté des acteurs de terrain. Leur interprétation n'est pas chose aisée et ne fournit pas nécessairement les outils nécessaires à la mise en place de changements pédagogiques plus adaptés.

## Un autre débat à ouvrir

Outre le manque de fondements scientifiques quant au pilotage par les résultats, une autre préoccupation nous frappe à la lecture du fameux décret « fourre-tout » : l'application concrète de certaines dispositions reste floue. En particulier, les conséquences à un manquement aux objectifs chiffrés établis dans les plans d'établissement et d'accompagnement ne sont pas précisées. Certes la volonté de fournir un soutien aux établissements qui en ont besoin est louable. Mais

en l'état, comment garantir que ce qui relève du soutien ne se transforme à l'avenir en sanctions ? En tous les cas, de fil en aiguille, les instruments qui permettent d'envisager une telle issue se mettent en place : des données standardisées permettant la comparaison entre classes et établissements, un cadre légal instaurant l'établissement d'objectifs chiffrés.

Très clairement, nous pensons qu'approfondir et accentuer cette politique est une voie de garage. Au nom des évidences scientifiques que nous venons de rappeler, mais aussi car d'autres modes de régulation du système éducatif sont bien plus prometteurs. Au lieu de privilégier une responsabilisation par laquelle les défaillances du système éducatif sont mises à charge des enseignants et établissements sur la base d'une mesure dont la validité est questionable, nous préférons faire confiance aux équipes éducatives en les renforçant, en leur fournissant une formation plus appropriée et de meilleures conditions de travail. Ces orientations auront un impact plus décisif sur la qualité du système éducatif que l'accentuation de la régulation centrée sur les résultats.

Terminons en soulignant, et ce n'est pas un point de détail, que la régulation par les résultats, en instituant les résultats comme critère décisif d'évaluation de la qualité, tait un autre débat majeur : celui des finalités de l'École. S'il y a bien un débat à ouvrir, nous pensons que c'est celui-là, et ce en particulier au moment où une possible réforme de la formation des enseignants, que nous appelons de nos vœux, se dessine. ■