

Le Pacte d'excellence peine à atterrir

C'était en septembre 2014. Joëlle Milquet (CDH), encore ministre de l'Enseignement à l'époque, lançait le grand chantier du Pacte d'excellence. Fraîchement élue à son poste, elle se donnait 18 mois pour traduire les projets dans des réformes concrètes. 24 mois plus tard, le Pacte d'excellence en est toujours au stade de la réflexion et prend plus de temps que prévu pour atterrir. Entre-temps, on le sait, Joëlle Milquet a dû quitter sa fonction et a été remplacée par Marie-Martine Schyns.

Aujourd'hui, il existe un document de 111 pages intitulé *Orientations relatives aux objectifs du Pacte* contenant des dizaines de propositions et qui doit servir de bible au Pacte d'excellence. Le texte a déjà été amendé deux fois et devrait l'être encore une fois en automne. Et désormais la

priorité est... de discuter de la méthode à adopter pour prioriser les mesures. « *On a l'impression que quelqu'un cherche à gagner du temps. On va perdre de précieux mois pour décider de la manière de décider alors qu'il est urgent d'avancer* », s'agace un observateur de ce processus. Pour lui, « *plus le temps passe, plus on se rapproche d'une échéance électorale qui va paralyser tout le processus. La prochaine, c'est 2018*

avec les communales ». Il resterait donc 2017 pour concrétiser les premières décisions. Or, 2017 est déjà dans quatre mois.

D'autant que les réformes évoquées sont ambitieuses, coûteuses et nécessitent une sacrée dose de courage politique. De quoi faire craindre à certains que la grande révolution annoncée pourrait être un flop. ■

Le Pacte d'excellence a du mal à conclure

ENSEIGNEMENT La plus vaste réforme lancée depuis les années 70 peine

à atterrir

ENSEIGNEMENT La plus vaste réforme lancée depuis les années 70 peine

► Lancé en grande pompe voici deux ans, le Pacte pour un enseignement d'excellence n'a pas encore atterri. ► Il est porteur d'un avenir véritablement prometteur pour l'école francophone.

ANALYSE

Il y a 20. Treize hommes, sept femmes. Fonctionnaires ou acteurs du secteur. Ensemble, ils tiennent le gouvernail de la plus vaste opération de réforme que pourrait connaître l'enseignement francophone depuis le «*renouveau*» des années 70 : le «*Pacte pour un enseignement d'excellence*». Dans le jargon de l'affaire, le groupe des 20 s'appelle en réalité le «*groupe central*», sorte de *missi dominici* de dizaines d'autres délégués actifs au sein de douze commissions thématiques. A 20, ils font tourner la boutique ouverte un matin de septembre 2014 par une Joëlle Milquet (CDH) fraîchement nommée à l'Enseignement. Bou-

tique transférée depuis, avec personnel et fonds de commerce, à Marie-Martine Schyns qui lui a succédé à l'Enseignement.

A l'époque, Joëlle Milquet se donnait 18 mois pour traduire la grande réflexion dans des réformes et, surtout, pour commencer à «*rendre l'école aux enseignants*». Il en faudra sans doute le double. Explications.

1 La grande réflexion. Pour mener à bien le chantier, on a d'abord consulté largement. Très largement. Environ 7.500 profs, syndicalistes, représentants de pouvoirs organisateurs, parents, politiques (même si l'opposition se plaint régulièrement de ne pouvoir faire que de la figuration) et lobbyistes de tous bords. On a surtout tout abordé, sans tabou : la taille des classes, la gouvernance, la longueur de la journée scolaire, la performance des réseaux, la (dé)motivation des profs, les injustices dans le financement, le poids de l'administration, l'autonomie des acteurs... «*Les ministres ont cherché à avoir l'adhésion la plus large possible, c'est un travail sans précédent*, observe un acteur extérieur. *L'opération a per-*

mis de dépasser les dogmes et les avis personnels... beaucoup sont allés au-delà de leur zone de confort pour dégager des consensus jusqu'ici improbables. »

2 Le rôle de McKinsey. Pour avancer, les acteurs du Pacte ont pu compter sur l'aide précieuse de la société de consultation McKinsey. Ses collaborateurs ont d'abord produit un état des lieux sans tabou. Ils ont surtout fait marcher leurs calculatrices pour évaluer la pertinence de chacune des mesures envisagées en regard de leur coût, de leur impact, de leur faisabilité et de leur possible étalement dans le temps. Histoire, on s'en doute, de ne pas courir dans la forêt des réformes comme des poules sans tête.

3 Le processus. Après la phase de consultation tous azimuts, après un sérieux tri-écrémage parmi des centaines de propositions, le «*groupe des 20*» a accouché - c'était à Spa en mars dernier - d'un document de 111 pages baptisé «*Orientations relatives aux objectifs du pacte*». C'est «*la*» bible de l'opération, comprenant des dizaines de propositions à l'intention du gouvernement (lire un

échantillon ci-dessous). Elle a été révisée une première fois en juin dernier pour aboutir à un avis plus fouillé. Un troisième et dernier avis devrait être rendu, en principe, cet automne. En principe ? Lorsque le groupe des 20 a repris le chemin de l'école jeudi dernier, il a découvert un peu surpris qu'il lui fallait maintenant surtout discuter de la méthode à adopter pour prioriser les mesures... «*On a l'impression que quelqu'un cherche à gagner du temps. On va perdre de précieux mois pour décider de la manière de décider alors qu'il est urgent d'avancer*», s'agace un observateur de ce processus. Y a-t-il véritablement urgence à réformer un enseignement au ralenti depuis des décennies ? «*Plus le temps passe, plus on se rapproche d'une échéance électorale qui va paralyser tout le processus. La prochaine, c'est 2018 avec les communales.* » Il resterait donc 2017 pour concrétiser les premières décisions. Et 2017, c'est dans quatre mois.

4 Le gouvernement est-il engagé par l'avis ? L'avis mitonné par le groupe central (avec ses mesures et ses priorités) ne sera qu'un avis. Le gouvernement de la Communauté fran-

çaise serait cependant bien inspiré de s'y référer s'il veut que des réformes venues somme toute du terrain aient quelques chances d'aboutir dans un secteur parfois sclérosé par les habitudes. Il serait bien inspiré

aussi d'associer aux décisions une opposition qui reviendra sans doute aux affaires un jour ou l'autre. C'est qu'un tel « pacte », s'il est ambitieux, engagera ses partenaires bien au-delà d'une législature sur les plans opérationnels et budgétaires. La preuve avec le seul exemple du tronc commun (le même programme pour tous les

élèves jusqu'à 15 ans). D'aucuns estiment qu'il faudra 10 ans

pour remplacer des dizaines d'options de l'enseignement qualifiant par une formation identique, qu'on ne pourra donc pas détricoter en 2020 une réforme lancée, par exemple, en 2017. Dans le même temps, d'autres lorgnent sur les bénéfices financiers de l'opération : un tronc commun en lieu et place d'une diversité de cours qualifiants permettrait d'économiser une... centaine de millions

d'euros. Lesquels pourraient être investis dans la remédiation pour les élèves en difficulté, l'ac-

cueil extrascolaire, l'allongement de la formation initiale des profs...

Même raisonnement avec le redoublement : en y mettant fin, on gagnerait 200 millions mais on risquerait la révolution. Au final, concrétiser le pacte se heurtera toujours à cette difficile équation : combiner sagesse et urgence.

5 Le courage politique. Il faudra aux éminences du PS et du CDH beaucoup d'abnégation pour transformer les bonnes intentions en actions. Un : renon-

cer aux dogmes respectifs. Deux : faire table rase de certains éléments du passé pour générer des économies. Trois : passer outre les lobbys afin de faire

émerger des décisions qualitativement ambitieuses pour l'enseignement. Quatre : cesser de (faire) croire qu'on pourra mener un pacte d'une telle ambition dans un cadre budgétairement neutre.

Idéalement, pour lancer véritablement la machine, il faudra un joli paquet de millions. Et une sacrée dose de courage politique. ■

ERIC BURGRAFF

RENTRÉE DES CLASSES J-3

Le groupe qui concocte depuis deux ans le Pacte d'excellence est toujours au travail. Après avoir consulté des acteurs de l'enseignement, le groupe central a déjà accouché de deux documents. Un troisième et dernier devrait être rendu en automne.

LES VISAGES DE L'OMBRE

Franck Livin est inspecteur en langues germaniques dans le secondaire supérieur depuis 9 ans. « Auparavant, j'étais directeur d'un athénée. Je pense que cela m'a permis de mieux appréhender les craintes que peut susciter la visite d'un inspecteur au sein

d'un établissement. Je pense que l'image de l'inspecteur s'est améliorée depuis la mise en œuvre d'un décret en 2009. C'est sûr que nous ne sommes pas attendus les bras ouverts et qu'il peut y avoir des tensions, mais nous privilégions le dialogue. »

Concrètement, le travail d'inspecteur revêt plusieurs

facettes. « Chaque année scolaire, nous devons visiter entre 16 et 18 écoles. Un passage dans une école moyenne dure environ 10 à 15 jours. Il faut vérifier les documents de cours des professeurs, les cahiers des élèves, vérifier les taux de réussite, etc. pour s'assurer que le programme

est conforme. Nous ne rendons pas visite à un prof en particulier, mais à tous les professeurs dispensant la matière à une année donnée. Parfois, nous devons en revanche investiguer sur un professeur en particulier suite à des plaintes puis produire un avis. »

TH.CA.

SIX GRANDES MESURES

HORAIRES

Journée plus longue

Le Groupe central suggère d'allonger la journée scolaire d'une heure ou de 1 h 30. L'idée : que les devoirs se fassent à l'école de façon à mettre les élèves à égalité. L'autre idée : faire passer à 15 jours les congés de Toussaint et Carnaval, de façon à généraliser les détentés de 2 semaines, recommandées par les experts (les congés de 7 jours sont inutiles). Ceci supposerait de raccourcir le congé d'été mais là, le pacte est muet. Ces deux propositions suscitent de fortes résistances. Traduction : la probabilité qu'elles se réalisent voisine zéro.

P.BN

ORGANISATION

Contrats de pilotage

Le système scolaire serait organisé en trois niveaux. Avec un pouvoir qui édicte les normes. Avec des directions territoriales qui contrôlent le respect des programmes et qui, avec chaque école, passent un « contrat de pilotage » - celui-ci fixera, pour l'établissement, les objectifs qu'il doit atteindre (obtenir x % de réussite, diminuer de x % les évacuations vers le spécial, etc.) Troisième couche : à côté des inspecteurs traditionnels, des « délégués aux contrats d'objectifs » (DCO) contrôlent le respect du « contrat de pilotage » et aident les écoles à atteindre leurs objectifs.

P.BN

DIRECTEURS

Il faut les soulager

Au contraire du directeur du secondaire, épaulé par une administration, le chef d'école primaire est bien seul. L'administratif l'absorbe et le détourne de l'animation pédagogique de son école. On propose donc de lui accorder une assistance administrative. On suggère aussi de « mutualiser » les tâches administratives dans des « centres de gestion » ou de favoriser les fusions d'écoles de façon à optimiser les moyens. On engage enfin le politique à élargir l'autonomie des directeurs dans les choix de leurs enseignants.

P.BN

VÉTÉRANS

Une année sabbatique

On propose de diviser la carrière enseignante en trois périodes : le prof en période probatoire (temporaire), le prof confirmé (nommé) et l'expérimenté. Celui-ci pourrait s'accorder une année sabbatique. Pour moitié, il pourrait se former, effectuer une recherche, etc. L'autre moitié, il effectuerait des remplacements de courte durée, aujourd'hui souvent dévolus à de jeunes profs que ces affectations éphémères découragent. Le poste libéré par le vétéran pendant un an serait confié à un jeune en début de carrière, ce qui garantirait une entrée plus sereine dans le métier.

TRONC COMMUN

Sus au redoublement

Aujourd'hui, l'élève choisit son orientation (générale, professionnelle, technique) en début de 3^e secondaire. On propose de reculer l'échéance d'un an. Et de créer un tronc commun allant de la maternelle à la 3^e secondaire (incluse) proposant une formation plus polytechnique. Elle offrirait à l'élève de tâter toutes les disciplines (cours généraux, art, métiers manuels...) de façon à ce qu'il puisse opérer un véritable choix en fin de 3^e secondaire. Au cours du tronc commun, le redoublement serait banni « sauf exceptions dûment motivées ».

PEDAGOGIE

Un conseiller

On l'a dit : un directeur est absorbé par les tâches administratives. Une idée : désigner en chaque école un « coordinateur pédagogique ». Dépourvu d'autorité formelle (il ne s'agirait pas d'un sous-directeur...), ce coordinateur, « reconnu par ses pairs », agirait sous l'autorité du chef d'école, dont il serait, en somme, le conseiller. On voit surtout en lui un aiguillon possible de dynamisation pédagogique. Il apporterait aussi son soutien aux enseignants en difficulté. Il garantirait en outre une certaine continuité dans l'école en cas de changement de directeur.

P.BN