

# Enseignement : l'administration ne suit plus

Dossier réalisé par  
Bosco d'Otreppe

- L'administration générale de l'enseignement joue un rôle clé dans notre système scolaire.
- Malgré toute sa volonté, elle manque de moyens et ne parvient plus à assurer toutes ses missions. Au détriment des écoles parfois...

## Un chef d'orchestre invisible mais omniprésent

Qu'y a-t-il derrière une rentrée des classes, un tableau noir, le bulletin du mois de juin, un manuel scolaire ou les conversations d'une salle de profs ? Qui se tapit derrière les piles de dossiers administratifs qui jonchent le bureau d'un directeur ? En France, l'enseignement et ses rouages sont appelés "le mammoth", tant ils sont imposants. En Belgique francophone, la structure qui permet à l'enseignement de tenir debout est tellement discrète en dehors du monde scolaire, qu'on n'a jamais songé à l'affubler d'un surnom. Seulement est-elle connue sous l'anonyme dénomination "d'administration".

Mais "qui" est l'administration ? Quelles sont ses missions et quels sont ses visages ? A quoi servent ses circulaires, ses inspections, ses recommandations ?

De l'exécution à l'expertise

Méconnue, l'AGE, l'administration générale de l'enseignement, joue pourtant un rôle clé. Et sa bonne santé ou ses lacunes ont une influence directe sur la qualité de notre enseignement. En Communauté française, 1 800 personnes la composent. Et leurs missions sont multiples, car l'administration organise non seulement le réseau de la Communauté française, mais il régle également l'ensemble du système scolaire.

Concrètement, pour assurer cette régulation, l'administration va rédiger les circulaires, pour traduire, sur le terrain, les décisions politiques. Elle va en assurer et en surveiller l'exécution et la mise en œuvre. Elle va gérer également les enjeux administratifs, mais aussi budgétaires (allocations, subventions...). C'est elle qui précisera à une école combien d'enseignants elle peut engager par exemple. C'est elle qui évaluera si tel enfant peut redoubler sa troisième maternelle et qui clarifiera les possibilités de parcours de certains élèves.

L'administration qui est en contact quotidien avec les cabinets ministériels et avec le terrain peut également émettre des propositions de décrets, elle assure enfin une mission d'expertise et de soutien pour les écoles. Et quand les interprétations d'un décret font polémique, c'est elle qui rassemblera autour de sa table l'ensemble des réseaux pour arbitrer la mise en œuvre d'une réforme complexe.

## La complexité de la législation devient intenable

Le travail de Brigitte Marchal ne sera jamais terminé. A la tête de la direction de l'organisation des établissements de l'enseignement fondamental ordinaire, elle gère une grande partie de la réglementation pour les 1 906 écoles maternelles et primaires que compte la Communauté française. C'est son service qui rédige les circulaires, précise les dérogations dont bénéficient certains élèves, calcule l'encadrement, les dotations et les subventions de chaque école. Plusieurs fois par an, la récolte des données et les calculs sont à recommencer. Et bien souvent, ils sont à adapter à de nouvelles législations en la matière.

"Nous sommes dix pour tout gérer et cela devient très difficile, met en garde Brigitte Marchal. D'autant que les programmes informatiques et la complexité croissante de la législation imposent des qualifications toujours plus pointues. Le métier de fonctionnaire évolue fortement et le personnel, qu'il faut former, peine à suivre. Imaginez aussi que les applications informatiques, il faut les concevoir, les tester et les adapter dès qu'apparaît un nouveau décret. Sans oublier que ces décrets, qui sont le fruit de négociations politiques et sectorielles souvent sensibles, sont de plus en plus complexes. Ces textes essaient de ménager toutes les sensibilités, mais ils deviennent très difficiles à adapter dans un langage informatique et mathématique."

La complexité croissante des décrets est très sou-

vent évoquée au sein de l'administration. Essentiellement parce qu'elle impose la rédaction de circulaires plus nombreuses et plus techniques. "Il y a une perte de compréhension des règles de la part des directions d'école et des secrétariats, s'inquiète Brigitte Marchal. Et cela contribue au gap que le terrain perçoit entre lui et l'administration."

### Se rapprocher du terrain

Ancien directeur d'école, Jean-Paul Bihin est chargé de mission pour l'administration. Avec six autres personnes, il essaye justement de recoller les morceaux en prêtant assistance aux écoles. Son objectif est de les aider à maîtriser les programmes informatiques indispensables pour envoyer les données concernant leur établissement.

"Car les directions ne sont pas non plus formées à de telles évolutions. Sans compter que certaines écoles ne bénéficient pas du support informatique approprié. Nous les soutenons du mieux que nous pouvons, et nous témoignons des difficultés du terrain auprès de l'administration." Ici aussi cependant, l'équipe est courte pour répondre aux attentes.

"Je n'en veux pas à l'administration, même si je la trouve parfois technocratique", témoigne de son côté

Patrick Dekelver, président de l'Adibra, l'association des directeurs de l'enseignement libre de Bruxelles et du Brabant wallon. "Ils font ce qu'ils peuvent, mais il faut bien reconnaître qu'ils ne bénéficient pas des moyens suffisants. Et on le ressent au niveau de l'école, il nous faut parfois attendre très longtemps pour obtenir

une réponse. Du coup, si le problème est juridique, on se retourne souvent vers notre réseau ou vers un avocat-conseil, que nous payons et qui peut réagir rapidement."

### Les changements du Pacte

Tout n'est pas noir pour autant à l'administration. Mais face aux évolutions du métier, tout le monde s'accorde, elle la première, qu'elle doit être reliftée.

C'est d'ailleurs ce que propose le Pacte pour un enseignement d'excellence. Au sein de l'administration, les rôles de pouvoir organisateur d'un réseau et de pouvoir régulateur seront mieux distingués, et sa structure générale sera profondément réformée pour qu'elle soit plus efficiente et plus accessible.

## Le Pacte pour un enseignement d'excellence prévoit une réforme structurelle de l'administration.

Pacte pour un enseignement d'excellence. Au sein de l'administration, les rôles de pouvoir organisateur d'un réseau et de pouvoir régulateur seront mieux distingués, et sa structure générale sera profondément réformée pour qu'elle soit plus efficiente et plus accessible.

# “Nous n’avons pas suffisamment de moyens pour faire face à l’évolution de la société”

Entretien Bosco d’Otreppe

**S**on bureau est un peu le cœur du réacteur. Et son regard, sans doute celui d’un des plus grands connaisseurs de l’enseignement francophone belge. Depuis 2001, Jean-Pierre Hubin est à la tête de l’administration. Aujourd’hui, il est une des chevilles ouvrières de sa modernisation qu’il appelle de ses vœux.

**On dit que vous manquez de moyens. Vous le regrettez aussi ?**

C’est vrai qu’avec l’évolution de la société, et avec tout ce que nous devons mettre en œuvre à la suite du Pacte d’excellence, je ne peux pas dire que nous bénéficions des ressources nécessaires, même si le gouvernement a fait un effort substantiel pour nous aider. Il reste cependant que nous avons un gros problème d’évolution des métiers qui impose du personnel de plus en plus qualifié. Nous sommes en train de répondre à ces évolutions, mais cela ne se fait pas en deux ans. En termes de maîtrise informatique par exemple, nous sommes encore loin du compte.

**Mais pourquoi n’est-il pas possible d’évoluer plus vite ? Vous ne trouvez pas assez de profils qualifiés ?**

Il y a plusieurs raisons. La première est que les dirigeants ne se sont pas toujours rendu compte que le

changement impose des investissements. De plus, nous devons répondre à des obligations fédérales qui nous tombent dessus sans que nous ayons été concertés. Je pense par exemple à l’informatisation des pensions. Tout d’un coup, nous avons dû recruter vingt personnes. L’Europe aussi impose des changements.

Tout cela s’ajoute aux évolutions internes que nous devons assumer.

**Ce manque de moyens vous impose-t-il d’abandonner certaines missions ?**

On priorise quasiment tous les jours. Mais on veille à ce que cela n’ait pas d’impact sur la qualité globale de l’enseignement.

**Vous souffrez réellement de la complexité des décrets ?**

L’enseignement est un secteur qui rassemble de nombreux acteurs et nous avons donc des textes qui se règlent très finement pour répondre aux différents compromis. Cela complexifie la législation.

**Sans compter que certains décrets sont votés en juillet pour une application en septembre...**

Oui, mais c’est un système que nous connaissons. En général nous parvenons à anticiper un certain nombre de points pour prévenir à temps les écoles.

**Constatez-vous une incompréhension entre vous et le terrain ?**

Il existe un gap, nous ne pouvons le nier. Les chefs d’établissements sont des gens submergés, et c’est vrai qu’en matière de communication nous devons nous moderniser. C’est néanmoins prévu dans les deux ans.

**On accuse souvent les administrations d’être politisées. Ce sont des propos qui vous touchent ?**

Pour rappel, nous répondons à un devoir de loyauté et de neutralité. Quant à moi, j’ai travaillé avec des ministres de tous bords et les relations ont toujours été très bonnes. Ces accusations me font sourire.

**Sur le terrain, l’application de la réforme des titres et fonctions a été un échec, à l’instar d’autres dossiers. C’est la faute de qui ? Du politique, du terrain, de l’administration ?**

Je n’incriminerai personne. On a discuté de cette réforme durant des années. Le décret a été un compromis accepté par tout le monde. Nous, nous ne pouvions cependant anticiper tout ce qui se passait sur le terrain. Or, nous avons découvert des situations qui étaient aux antipodes de la philosophie du décret. Sans doute les réseaux n’ont-ils pas assez préparé le terrain à cette réforme.

**La situation politique en Fédération Wallonie-Bruxelles vous handicape-t-elle ?**

Pour le moment non. L’institution fonctionne.