

“Il n’y a pas d’alternative au Pacte d’excellence”

■ Le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles vote d’importants décrets relatifs au Pacte d’excellence.

■ Laurence Weerts et Frédéric Delcor, les deux chevilles ouvrières de la réforme, reviennent sur les grands axes de ce pacte “inédit”.

Calendrier

L’avis n°3. C’est fin 2014 que la ministre de l’Éducation d’alors, Joëlle Milquet (CDH), lance le Pacte pour un enseignement d’excellence. C’est en décembre 2016 que les grands acteurs de l’école concluent “l’avis n°3” qui définit les grandes lignes de la réforme.

Le tronc commun. Depuis, le Pacte entre progressivement en application dans les écoles. À titre d’exemples, des moyens ont été alloués au maternel et des renforts administratifs ont été fournis aux directions. Aujourd’hui, les premiers plans de pilotage sont rédigés. Le tronc commun entrera progressivement en scène en septembre 2020. Le Pacte sera entièrement appliqué en 2030.

La réforme va progressivement être inscrite dans le marbre

Ce mercredi est un jour important pour la réforme qu’est le Pacte d’excellence. Le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles devrait voter deux décrets révisant en profondeur la gouvernance des écoles et leur “pilotage”. Ces votes sonneront le coup d’envoi d’une saison législative qui devrait voir de nombreux décrets relatifs au Pacte être progressivement adoptés. Si l’essentiel de ces décrets passe la rampe du Parlement, le Pacte sera inscrit dans le marbre. Pour rappel, cette réforme vise à faire évoluer dans ses grandes lignes l’enseignement francophone. Pour ce faire, elle a rassemblé les

représentants des parents, des réseaux, des enseignants et de l’administration. Ensemble, ces grands acteurs de l’école ont défini les horizons de la réforme.

Avec Frédéric Delcor (ancien directeur du centre d’études du PS et actuel secrétaire général de l’administration) et Laurence Weerts (ancienne conseillère CDH) qui ont présidé le comité de concertation du Pacte, et qui sont aujourd’hui responsables de la cellule opérationnelle du changement qui accompagne la réforme, *La Libre* revient sur quelques-uns des fondamentaux de cette dernière.

Bosco d’Otreppe

LES FONDAMENTAUX

1. “Il s’agit d’une réforme inédite”

Le Pacte est une réforme “exceptionnelle”, “iné-dite”, non seulement pour l’enseignement francophone, “mais aussi pour la gouvernance publique en Belgique”. “Je ne connais en effet pas d’autre exemple d’un secteur qui représente l’essentiel du budget d’une entité – à l’instar de l’enseignement pour la Fédération Wallonie-Bruxelles – et pour lequel le gouvernement dit aux acteurs: dessinez-nous la réforme qui serait la meilleure, nous vous donnons les clés du changement, et revenez ensuite vers nous. La Belgique connaît certes une longue tradition de la concertation sociale, mais ici on est au-delà”, témoigne Frédéric Delcor.

Si le gouvernement de la Fédération a choisi cette voie, explique-t-il avec Laurence Weerts, “c’est

parce que les défis que rencontre notre enseignement ne pouvaient être relevés à travers une réforme qui s’inscrivait dans le contexte classique d’une législation. L’histoire montre en effet que ce type de réformes ne permet pas d’engager de véritables changements. Or, avec le Pacte, nous nous sommes donné la chance de nous inscrire sur le moyen et le long terme, de rentrer dans une réforme systémique qui agit sur de nombreux secteurs et qui permet de faire évoluer des dynamiques très profondes (tel que le décrochage scolaire, deux fois plus important qu’en Flandre, Ndlr) et qui ne peuvent évoluer par le vote d’un seul décret. Pour que cette réforme s’inscrive au-delà de la législature, il fallait donc lui donner une autre légitimité que la légitimité politique, et on a pensé qu’il n’y avait pas d’autre légitimité possible que celle établie par les grands acteurs de l’école.”

Cette réforme coécrite par les représentants des réseaux, des enseignants et des parents a pris du temps, des milliers d’heures de travail, des centai-

nes de réunions depuis trois ans, soulignent les deux coprésidents. “Mais finalement, en plus de partager des constats, ces acteurs se sont mis d’accord sur le chemin à emprunter. Ils ont dessiné une réforme qui comprend des équilibres, des concessions, mais qui correspond à autre chose que l’addition des corporatismes. C’est d’autant plus exceptionnel que la feuille de route n’est pas qu’une addition de dépenses: à l’horizon 2030, le Pacte aura un coût d’une cinquantaine de millions d’euros, ce qui est supportable. Cette réforme n’est donc pas la seule réforme que l’on peut imaginer dans l’absolu, mais au vu de l’état de l’enseignement francophone, il n’y a pas, de notre point de vue, d’alternative au Pacte. Et si nous sommes optimistes quant à son avenir, c’est aussi parce que, contrairement aux précédentes réformes, celle-ci est très bien préparée, notamment grâce aux 18 chantiers qui la composent et qui agissent sur énormément de leviers: de l’accompagnement personnel de l’élève à la réforme du métier de directeur en passant par l’investissement dans le numérique.”

2. “Le Pacte engage un changement de culture”

Depuis le mois de septembre, un tiers des écoles se sont mises à rédiger leur “plan de pilotage”. Derrière ce terme technique se cachent non seulement un nouveau modèle de gestion d’une école, mais aussi un changement de philosophie fondamental dans la gouvernance du système scolaire.

Les plans de pilotage sont des documents qui seront rédigés dans chaque établissement par l’équipe éducative. Celle-ci y établira un diagnostic comprenant les principales forces et faiblesses de l’école, les causes de celles-ci, ainsi que des objectifs d’amélioration à atteindre qui seront chiffrés chaque fois que c’est possible. Elle y déterminera également des stratégies concrètes afin de rejoindre ces objectifs à un horizon de six ans. Elle soumettra enfin ce plan d’action à des inspecteurs *new look*, appelés DCO pour “délégués au contrat d’objectifs”.

Ces plans de pilotage sont une révolution dans le sens où ils offriront davantage d’autonomie aux équipes éducatives et aux directions pour déterminer comment ils peuvent améliorer l’enseignement délivré dans leur école et comment ils utiliseront le soutien et les moyens qui leur seront alloués. “Dans l’enseignement, il n’y a en effet rien de plus puissant que de mobiliser les compétences des enseignants pour qu’ils puissent trouver ensemble des solutions aux problèmes spécifiques que rencontrent leur école et leurs élèves”, explique Frédéric Delcor.

Ces plans de pilotage, pour qu’ils soient une réussite, imposent néanmoins une batterie de réformes, précisent les deux coprésidents. “Pour que le plan soit vraiment construit par l’ensemble des équipes, il faut que le directeur puisse assurer au mieux son rôle d’animation. C’est ainsi que le Pacte, en plus de lui accorder davantage de soutien administratif, prévoit d’améliorer leur formation continue comme celle des enseignants. De plus, si la marge de manœuvre des enseignants est plus grande sur le ‘comment’, on ne peut plus garder la logique d’inspection qui avait cours jusqu’ici et qui venait contrôler dans chaque classe ce qu’y réalisait le professeur. Les DCO accompagneront plutôt les écoles pour les aider à rejoindre leurs objectifs. La gestion par les objectifs qu’inaugurent ces plans de pilotage constitue un véritable changement de culture dans l’enseignement. Dès lors, le Pacte prévoit d’augmenter le nombre de conseillers pédagogiques disponibles dans chaque réseau pour soutenir les équipes éducatives. Enfin, la réforme entend clarifier la charge de travail des enseignants pour que le travail collaboratif soit explicitement mentionné dans leur charge horaire. Voici donc quelques-unes des nombreuses pièces d’un même puzzle qui doivent atterrir dans des décrets successifs et qui montrent combien le Pacte entend agir sur de nombreux leviers pour améliorer l’enseignement francophone.”

3. “La réforme vise un nivellement vers le haut”

Aux côtés de son premier grand pilier qui est celui d’une réforme de la gouvernance du système scolaire, le Pacte souhaite revoir le parcours des élèves. Et en la matière, les changements qui se présentent comme les plus médiatiques sont l’instauration d’un tronc commun de cours de la maternelle à la fin de la troisième secondaire, et la lutte contre le recours trop massif au redoublement. Sur ce dernier point, notons qu’en Communauté française, 48 % des élèves de 15 ans ont déjà doublé au moins une fois. Ce chiffre est un record absolu dans l’ensemble des pays de l’OCDE. Le Pacte espère donc diminuer de moitié le nombre de redoublants pour qu’il rejoigne, à l’horizon 2030, le taux connu en Flandre. Toute la question est cependant de savoir comment ces mesures permettront d’augmenter le niveau général, et non de le niveler vers le bas.

“Ces deux mesures ne doivent pas être considérées de manière isolée”, préviennent d’emblée Laurence Weerts et Frédéric Delcor. “Le but du Pacte, précise ce dernier, n’est pas simplement de lutter contre le redoublement. Si c’était le cas, on ferait passer tous les élèves et on nivellerait le niveau vers le bas. Le Pacte a aussi pour ambition d’augmenter le niveau des apprentissages et de réduire les écarts entre les écoles et les élèves. Il y a donc différents objectifs à respecter, et les uns ne vont pas sans les autres.” Pour Frédéric Delcor, la logique de “l’accompagnement personnalisé de l’élève” est la preuve de la nécessité du Pacte. “L’important taux de redoublement, qui est un symptôme de

ce qui ne se passe pas bien dans notre enseignement, ne peut être résolu par un décret. Interdire le redoublement est déresponsabilisant et contre-productif. Il ne peut non plus être réduit sans que des alternatives soient proposées aux enseignants. Le Pacte, en incitant plutôt qu’en imposant, et en jouant sur de nombreux leviers, permet de lutter progressivement contre le recours trop massif au redoublement en proposant des alternatives.”

“À cet égard, poursuit Laurence Weerts, les moyens liés à l’apprentissage de la langue d’enseignement seront augmentés, et des heures spécifiques seront dé-

diées à l’accompagnement personnalisé. De même, dès l’an prochain, on commencera à déployer un dossier d’accompagnement qui suivra l’élève tout au long de son parcours. Les plans de pilotage accompagneront aussi la mise en place progressive du tronc commun qui débutera en septembre 2020. De plus, les référentiels qui déterminent les programmes seront revus et un référentiel sera dédié au maternel qui n’en avait pas. Le Pacte mise d’ailleurs beaucoup sur cet enseignement maternel, tant on sait combien les inégalités et les difficultés peuvent apparaître dès le plus jeune âge. On peut donc imaginer qu’en commençant par renforcer le maternel, on tient un fameux levier d’amélioration.”