

Les premiers plans de pilotage en mode « rush final »

PACTE D'EXCELLENCE La FWB attend les premiers textes pour la fin du mois d'avril

- Dans le cadre du Pacte d'excellence, 805 écoles terminent la rédaction de leur plan de pilotage.
- Ce « contrat » écrit que ces écoles vont signer avec le gouvernement fixe leurs objectifs pour les six prochaines années.
- Leur mise au point n'a pas été toujours facile.

Dernière ligne droite au Collège Cardinal Mercier. Dans cet établissement de Braine-l'Alleud, les dix professeurs volontaires du « groupe de pilotage » sont à nouveau réunis autour de la table. Avec Grégory De Smedt et Joëlle Bertin, respectivement directeur et directrice adjointe, l'équipe donne un dernier coup de collier pour finir le plan de pilotage de leur école. « C'est un peu le rush ! », lance Sophie De Backer, professeure enseignant le français depuis 25 ans. Lorsque l'établissement s'est porté volontaire, fin 2017, pour être parmi les premiers à élaborer les plans de pilotage, elle n'a pas hésité. « J'ai tout de suite voulu participer, explique celle qui n'a pas manqué une seule des réunions organisées dans son école, même celles qui pouvaient durer jusqu'au soir. C'est l'opportunité de réfléchir sur notre pratique et sur l'établissement... Ensemble. »

« On doit cravacher double maintenant » THOMAS VANKEERBERGHEM, PROFESSEUR DE SCIENCES

Un vrai travail collaboratif qui a eu cours dans les 805 écoles de la « première vague », soit un tiers du total en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Ces écoles sont les premières à ima-

giner leurs objectifs pour les six prochaines années, en fonction de leurs propres critères mais aussi de ceux fixés par le gouvernement pour l'ensemble de la FWB.

« On doit boucler pour la fin du mois, complète Thomas Vankeerberghem, professeur de sciences. La rentrée scolaire et les changements de directives nous ayant fait perdre du temps au début de l'année, on doit cravacher double maintenant. » Ce dernier coup de collier n'est pas facile à donner au Collège. La charge de travail de l'équipe s'est multipliée : réunions le soir ou le mercredi après-midi, travail personnel à la maison... « Nous passons facilement une cinquantaine d'heures à l'école toutes les semaines, alors rajouter ce travail conséquent sans contrepartie financière ou horaire, c'est beaucoup », avance le directeur Grégory De Smedt.

Le chemin n'a pas été de tout repos depuis la première assemblée générale début 2018 et la formation du groupe de pilotage. Ce groupe réunit une dizaine de professeurs et éducateurs de l'établissement avec une première mission : établir un « diagnostic » de l'école. Une sorte de radiographie de l'établissement, réalisée sur la base d'indicateurs fournis par la FWB mais aussi d'enquêtes auprès des parents et élèves. « Voir les forces et faiblesses de l'établissement a dynamisé l'équipe, explique Grégory De Smedt, assis aux côtés des enseignants. A partir de là, c'était à nous de fixer les objectifs à atteindre en fonction de notre réalité de terrain, mais aussi des grands objectifs du Pacte d'excellence. De quoi fédérer l'ensemble des acteurs de l'école autour d'un projet commun. »

Une fois le diagnostic posé, les choses se sont accélérées au Collège Cardinal Mercier. En février dernier, trois objectifs sont déterminés : développement durable, accueil des nouveaux en-

seignants, outils méthodologiques pour la suite de la scolarité des élèves, même après le secondaire. Trois grands objectifs à partir desquels cinq stratégies ont été établies... et pas moins de 25 actions imaginées. « Pendant une de nos journées pédagogiques, chaque professeur lançait des idées, se rappelle Grégory De Smedt. Organiser des journées interécoles, installer des fontaines à eau, partager des pratiques entre professeurs... Les idées fusaient, c'était très stimulant ! »

Reste que passer des objectifs et stratégies aux actions concrètes, « ce n'est pas évident, mais c'est la clef de la motivation générale, explique Joëlle Bertin. Lorsque ça devient concret, l'équipe est motivée. Quand cela retombe dans l'administratif, bien moins... Les changements de directives ou l'incertitude sur les postes de délégués aux contrats d'objectifs (DCO) censés nous dire si nous sommes dans la bonne direction au final, ont porté atteinte au moral des équipes. On a été dans le flou pendant longtemps. On l'est toujours un peu : c'était à nous de tout construire. Excitant mais, parfois, un peu démotivant. »

Difficile en tout cas pour certains. C'est le cas de la directrice d'une école de la Région liégeoise, qui souhaite rester anonyme. Bien avancée dans la formulation du plan de son établissement, elle admet que sa rédaction a été un parcours du combattant : « La réalité de mon école en immersion est compliquée, explique-t-elle. Le bilinguisme n'a pas facilité les échanges entre professeurs. Après plusieurs travaux dans le bâtiment, les fonds et les motivations étaient au plus bas. Je ne parlais pas gagnante avec une équipe fatiguée... » Malgré tout, elle a osé lancer son école dans la première vague. « Nous n'avions peut-être pas perçu l'ampleur de la tâche, reconnaît-elle. Une tâche qui s'est alourdie au fur et

à mesure que nous découvrons la forme des plans à rédiger... Ce qui a apporté beaucoup de pression. » Si cette directrice reproche le manque d'horaires et de rémunérations spécifiques pour soulager les enseignants volontaires, elle ne remet toutefois pas en question l'opportunité que représentent les plans de pilotage, relevant plutôt le manque d'organisation préalable à leur lancement... et l'obsession du chiffre qui y est prédominante. « L'école doit-elle se résoudre à atteindre des objectifs chiffrés ? », s'interroge-t-elle. J'ai parfois l'impression qu'on nous demande de nous « manager » comme des entreprises... »

Globalement, toutefois, les premiers retours relatifs à la préparation des plans de pilotage sont positifs. D'après une enquête du Secrétariat général de l'enseignement catholique (Segec) auprès de 186 écoles participantes, 86 % des répondants ont observé une mobilisation positive de l'équipe éducative. Même son de cloche du côté du réseau communal : « Personne ne dit que c'est facile, tempère Fanny Constant, secrétaire générale du Conseil de l'enseignement des communes et provinces (CECP). Mais que cela permet de redonner du sens, de se poser de bonnes questions sur l'école dans laquelle on s'investit au quotidien, ça oui. La dynamique que cela a enclenché remet le vrai métier d'enseignant au cœur des discussions. »

Prochaine étape : l'encodage. « Un travail énorme, sur une application peu instinctive, ajoute Grégory De Smedt, un peu tendu devant l'imposant classeur annoté d'acronymes et abréviations. Mais ça, c'est mon travail et il sera fait. » Semaine prochaine, une nouvelle assemblée générale présentera les actions imaginées par le groupe. Ultime étape avant de présenter, le 30 avril prochain, le plan rédigé au pouvoir organisateur. ■

MARIE THIEFFRY

LE PLAN DE PILOTAGE

Stratégie, contrat, objectifs...

Pour mémoire, un plan de pilotage définit les différentes stratégies de l'école concernant, par exemple, la réussite des élèves, les outils numériques, l'accès à la culture, les discriminations, la formation du personnel, la collaboration avec les pa-

rents... Une fois contractualisé entre l'école, le pouvoir organisateur et le pouvoir régulateur, il se transforme en contrat d'objectifs à respecter endéans les six prochaines années.

Un peu de souplesse

L'inquiétude principale des 805 écoles concernées ? « On nous impose de terminer ce plan de pilotage et d'avoir

tout rendu pour le 30 avril... Mais il reste beaucoup à faire. Cela représente encore des heures de travail », avance, un peu inquiet, le directeur du Collège Cardinal Mercier, Grégory De Smedt. La date

butoir a été fixée principalement pour pouvoir lancer les plans dès la rentrée prochaine. Afin de respecter l'objectif que le gouverne-

ment s'est donné, le travail des délégués aux contrats d'objectifs (DCO) doit se faire dans l'intervalle, soit entre le 30 avril et le 1^{er} septembre. Mais il ne s'agit pas d'un délai incontournable : le décret ne prévoit pas de sanction si le plan n'est pas rendu à cette date et l'application ne s'ouvrira pas à 00 h 01 le 1^{er} mai.

« C'est une première, il faut un

peu de souplesse et s'autoriser à faire les ajustements nécessaires dans les premiers mois ou les premières années qui suivront l'implémentation, explique le cabinet de la ministre de l'Enseignement Marie-Martine Schyns (CDH). L'essentiel est de se mettre en chantier, dans une démarche de confiance avec les écoles. »

M.T.H.