

PACTE  ENSEIGNEMENT  
POUR UN D' XCELLENCE

« Nous avons mille projets mais aucun ne concerne vraiment ce qui devrait être au cœur de nos inquiétudes : le niveau des élèves »

*Mara Goyet, enseignante<sup>1</sup>*

L'objectif de cette note est de proposer l'approche, la méthode, le cadre et les objectifs en vue de l'élaboration du Pacte pour un enseignement d'excellence tel qu'annoncé dans la Déclaration de Politique Communautaire 2014-2019 (DPC) du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Le document est structuré en 8 chapitres distincts.

Cette note a été élaborée sur la base des rencontres et des travaux avec un grand nombre d'intervenants et d'acteurs au sein et en-dehors du système scolaire de la FWB mais également sur la base des différents rapports d'experts et de recherches internes et externes et des différents mémorandums existants.

---

<sup>1</sup> M. GOYET, Jules Ferry et l'enfant sauvage : sauver le collège, Flammarion, Paris, 2014.

# I. RÉTROACTES

La DPC précise que « la nouvelle législature s'ouvrira sur un Pacte pour un enseignement d'excellence »<sup>1</sup>. En effet, « afin d'identifier les moyens d'atteindre les objectifs d'amélioration des performances de notre système éducatif et de réduction des inégalités qui influencent la réussite, le Gouvernement proposera un « Pacte pour un enseignement d'excellence » qui portera sur les 10 prochaines années »<sup>2</sup>. Ce Pacte « sera précédé par une large consultation et une réflexion participative initiée dès le début de la législature. Chacun, qu'il soit enseignant, responsable d'établissement, élève, étudiant, parent, acteur syndical ou partenaire associatif, responsable économique, mandataire politique, doit être partie prenante des évolutions de notre système éducatif. »<sup>3</sup>

La DPC précise : « Le monde éducatif tout entier doit être partie prenante de ce Pacte. Cette participation est primordiale dans le succès de notre entreprise commune. Enseignants, chefs d'établissement, éducateurs, parents, élèves disposent en effet tous d'une expertise utile à la construction de ce projet, conçu en étroite concertation avec les secteurs économiques, sociaux et culturels. »<sup>4</sup>

En outre, la DPC souligne que « les élèves seront associés à ce Pacte afin qu'ils puissent être entendus ».

La Déclaration poursuit en soulignant l'enjeu du processus : « Ce moment de concertation est d'autant plus crucial que l'école de l'excellence suppose une mobilisation collective et permanente. Le corps enseignant dans son ensemble - professeurs, éducateurs, chefs d'établissement - a un devoir moral de tirer chaque élève vers le haut, de lui faire donner le meilleur de lui-même, de déceler les germes du talent qui sommeillent dans toute personnalité. Pour ce faire, nos enseignants doivent être placés dans les conditions optimales pour exercer leur mission, celle de passeurs de savoir, fondamentale dans une société démocratique comme la nôtre : la transmission des connaissances suppose bien entendu un savoir à partager, mais aussi des équipes éducatives motivées, une pédagogie adaptée et un environnement matériel et immatériel adéquat. Le rôle des directeurs d'établissement est, à cet égard, déterminant. De son côté, chaque élève, chaque étudiant, a le devoir de travailler sans relâche à sa réussite scolaire. Il doit acquérir à l'école le goût de l'effort, de la volonté et du succès. Mais il doit avoir la certitude que, en contrepartie, ses efforts et ses qualités propres seront reconnus et encouragés. Ses aptitudes, quelles qu'elles soient – littéraires, scientifiques, manuelles ou artistiques –, seront décelées, soutenues et valorisées. »<sup>5</sup>

Pour assurer le suivi du Pacte pour un enseignement d'excellence, il est enfin prévu qu'« un cadre de régulation clair sera défini avec des objectifs spécifiques et mesurables, des procédures d'évaluation, laissant aux équipes pédagogiques l'autonomie pour établir les stratégies qu'elles souhaitent utiliser pour y parvenir. Le renforcement de l'autonomie des établissements et des chefs d'établissement s'accompagnera d'une responsabilisation, en fonction d'objectifs à atteindre, et dans une logique de pilotage. »<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Déclaration de Politique Communautaire, juillet 2014, p. 3.

<sup>2</sup> Ibidem, p. 7.

<sup>3</sup> Ibidem, p. 22.

<sup>4</sup> Ibidem, p. 3.

<sup>5</sup> Déclaration de Politique Communautaire, p. 4.

<sup>6</sup> Ibidem, p. 23.

## **II. LES RAISONS D'UN PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE**

La raison première du lancement du Pacte pour un enseignement d'excellence provient du fait que, malgré un financement au-delà de la moyenne européenne et des avancées importantes ces derniers temps en matière de maîtrise des savoirs de base et de lutte contre le redoublement, la qualité de notre enseignement reste encore insuffisante au regard des constats définis au point 1, et qu'il doit progresser encore largement en matière d'équité, de performance, de modernité et d'efficacité. Or, comme nous le verrons au point 2, l'excellence de l'enseignement est le premier vecteur clé de notre déploiement et est devenu, à ce titre, l'urgence collective de l'ensemble du monde francophone.

## 1. Nécessité de renforcer la qualité de notre enseignement

En dépit de dépenses publiques par élève supérieures à la moyenne européenne et des nombreux efforts déployés, notre système scolaire demeure particulièrement inéquitable tout en obtenant des résultats globaux inférieurs à la moyenne.

Si beaucoup d'élèves s'épanouissent dans l'enseignement et y réussissent, un nombre trop important d'entre eux se retrouve trop vite en situation d'échec, de décrochage ou de relégation sans arriver à donner sens à leur scolarité ni à développer les compétences et les savoirs dont ils auront besoin tout au long de leur vie.

Globalement, la qualité de l'enseignement obligatoire en FWB, certes en progression sous plusieurs aspects, n'est, dès lors, pas encore satisfaisante. Par qualité, nous entendons avant tout la qualité de l'offre d'enseignement et la qualité des parcours et de la réussite des élèves.

Une des sources du déficit de qualité de l'ensemble du système éducatif en Fédération Wallonie-Bruxelles réside dans les différences importantes entre les résultats des élèves selon leur origine socio-économique et culturelle. Il y a dès lors un besoin crucial de réduction des inégalités dans l'éducation et les différences de performances entre écoles.

Il nous paraît cependant important, avant de développer en toute transparence les éléments préoccupants qui caractérisent notre enseignement, de nuancer les analyses et d'éviter une vision stigmatisante et simpliste de la situation de notre enseignement.

1. Tout d'abord, mesurer la qualité d'un système scolaire n'est guère aisé. De multiples dimensions peuvent être prises en compte, notamment l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques dans différentes disciplines, l'aptitude à raisonner seul ou en équipe, par induction et déduction, dans l'abstrait et le concret, la créativité et l'imagination, l'esprit critique et la rigueur, la capacité à prendre des responsabilités et à entreprendre, le sens et l'éthique.
2. Ensuite, les performances de notre enseignement sont en progression en ce qui concerne la maîtrise de certains savoirs (voir ci-après) et la diminution du redoublement et de l'échec, suite notamment aux différentes initiatives et stratégies lancées depuis le Contrat pour l'école et lors de la dernière législature.
3. Par ailleurs, de nouvelles initiatives pédagogiques, certes encore trop souvent méconnues ou trop peu

généralisées, ont des impacts positifs. Ces « bonnes pratiques pédagogiques » permettent d'atteindre au mieux les objectifs de réussite, d'équité, d'accrochage scolaire et de motivation des élèves. En 4 ans, par exemple, les résultats de recherche relatifs au projet « Décolège » (un projet de réforme participatif et adaptatif qui vise à transformer les pratiques pédagogiques vers une école inclusive dans le cycle 5-8 ans et au-delà) montrent non seulement un déplacement des représentations des enseignants participants envers le redoublement et la différenciation, mais également l'appropriation par les équipes enseignantes des outils proposés dans le cadre de la réforme (outils, pistes méthodologiques). D'autres recherches<sup>7</sup> ont prouvé l'intérêt, en matière de résultats des élèves, des démarches systémiques impliquant différents acteurs du système éducatif prévoyant tant un accompagnement des équipes d'enseignants et de direction, CPMS, conseillers pédagogiques que des rencontres inter-établissement. Le projet « Expairs » ou celui de différenciation au premier degré ont montré l'intérêt de développer des pédagogies actives et participatives comme la pédagogie par projet qui donne plus de sens aux apprentissages, ou des dispositifs de différenciation ou d'individualisation (coaching scolaire, tutorat, accompagnement individuel et notamment le plan individuel d'apprentissage). Il en va de même pour les « pédagogies inversées » permettant une autonomie, une motivation et une individualisation accrue des apprentissages. Ces expériences mettent en évidence que les « bonnes pratiques » sont avant tout des pratiques appropriées par les équipes pédagogiques et adaptées au contexte local.

4. Par ailleurs, la dynamique lancée par le Contrat pour l'école a eu plusieurs impacts positifs. Ce contrat comprenant un plan d'actions, réparti en six objectifs et dix priorités<sup>8</sup> fut rédigé en 2004 et mis en œuvre à partir de 2005, après une large consultation, pour une période initiale de huit ans.

- Plusieurs priorités de ce Contrat ont été rencontrées notamment par le renforcement de l'encadrement dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement primaire (particulièrement en P1 et P2), la mise en place d'un cadre organique pour les puériculteurs(trices), la structuration des classes-passerelles (décrets « primo-arrivants » puis « DASPA »), l'organisation pédagogique du premier degré du secondaire (commun et différencié) et le décret relatif à l'enseignement en immersion. L'orientation étant également une priorité du Contrat pour l'école, le concept d'« école orientante » accompagné d'une réforme des missions des CPMS et de formations à l'orientation pour les agents CPMS et les enseignants s'est développé.

- L'enseignement qualifiant était une autre priorité : différentes actions ont été menées : cadastre des équipements en relation avec les Régions, amélioration des équipements dans l'enseignement qualifiant, création des Centres de Technologies Avancées (CTA), valorisation d'une approche « métiers » par la mise en place du SFMQ (Service Francophone des Métiers et des Qualifications), organisation progressive d'une filière qualifiante modularisée (mise en place de la CPU) et revalorisation de l'enseignement qualifiant. Par ailleurs, le financement de manuels scolaires, de logiciels scolaires et autres

<sup>7</sup> On citera de manière non exhaustive les recherches « Recherche-accompagnement de projets de différenciation pédagogique au sein du 1er degré commun de l'enseignement secondaire » (UNamur) et également « Recherche-accompagnement de projets d'innovation pédagogique et/ou organisationnelle au sein du 2e degré professionnel de l'enseignement secondaire de plein exercice - Projet «EXPAIRS» » (UMons).

<sup>8</sup> La liste des objectifs et priorités peut être consultée à partir de [http://www.contrateducation.be/contrat\\_presentation.asp](http://www.contrateducation.be/contrat_presentation.asp)

outils pédagogiques ayant obtenu l'agrément de la Commission de Pilotage ainsi que la diffusion d'outils pédagogiques via le site enseignement.be et le magazine PROF (créé en 2009) a été renforcé, sans oublier la réforme des titres et fonctions (décret 2014).

- Le pilotage de l'enseignement, autre priorité du Pacte, s'est également développé par la mise en place de la publication annuelle des Indicateurs de l'enseignement (depuis 2006), la réforme des services d'inspection et de conseil pédagogique, le renforcement du dispositif des évaluations externes non certificatives et le développement des évaluations externes certificatives ainsi que la création d'instances de pilotage interréseaux de l'enseignement qualifiant par zones d'enseignement.
- La volonté de renforcement de l'équité de l'enseignement a été prise en compte par des mesures visant la régulation des inscriptions, des exclusions et des changements d'écoles et surtout le dispositif d'encadrement différencié « visant l'émancipation sociale et un environnement pédagogique de qualité ».

5. Il est également opportun de rappeler les éléments suivants :

- Beaucoup d'écoles atteignent dès à présent des niveaux tout à fait satisfaisants. Ainsi, le score moyen de plus de 50 % des écoles ayant participé à PISA en 2012 atteint des niveaux qualifiés de « Bon », « Très Bon » ou même « Excellent ».
- A indice socio-économique donné, la dispersion des résultats PISA des écoles est particulièrement élevée en FWB. Si ces disparités sont expliquées principalement par des effets de composition scolaire, il s'avère que certaines écoles font beaucoup mieux que d'autres avec des publics pourtant similaires : ces écoles appliquent déjà certaines « bonnes pratiques » qui pourraient inspirer l'ensemble du système.
- Les résultats d'un système scolaire ne sont jamais que la somme des succès obtenus individuellement par chaque enseignant, dans sa salle de classe, en collaboration avec les collègues et avec le soutien de la direction au sein de son école. Chaque jour en FWB, des dizaines de milliers d'enseignants relèvent ce défi avec succès, professionnalisme, sens de l'engagement, de l'innovation dans des conditions souvent difficiles face à des jeunes aux besoins et aux profils nouveaux, et au passé et aux environnements de plus en plus pluriels et complexes.

Pour ces raisons, toute réflexion quant à l'avenir de notre système scolaire devra également se baser sur une compréhension fine des niveaux de performance de chacune des entités qui constituent le système, et être suffisamment flexible pour s'adapter aux circonstances locales très diverses rencontrées en FWB. A défaut, une approche trop uniforme fera courir un risque majeur de démotivation des acteurs de l'enseignement.

Cependant, le lancement d'un Pacte pour un enseignement d'excellence se légitime entièrement en raison des constats préoccupants suivants qui caractérisent encore notre enseignement en matière de qualité, d'équité, de

---

<sup>9</sup>Indicateurs de l'enseignement, éditions 2010 et 2011.



modernité et d'efficacité.

## a) Un besoin de renforcement de la qualité et de l'équité

Les principaux problèmes sont les suivants :

### – Des savoirs et des compétences en progrès mais encore insuffisamment maîtrisés par un trop grand nombre

Les évaluations externes non certificatives mettent en évidence, de manière récurrente, qu'une part de près de 20 % des élèves présente, dès la 2e année primaire, de très grandes difficultés d'apprentissage en français et en mathématiques<sup>9</sup>. La proportion d'élèves en difficulté ou en grande difficulté par rapport aux niveaux attendus augmente avec l'âge et culmine en 2e différenciée, où plus de la moitié des élèves sont en très grande difficulté d'apprentissage.

Par ailleurs, le pourcentage des élèves obtenant au CEB un score compris entre 50 et 60 % est significatif : pour ces élèves, la transition vers l'enseignement secondaire ne sera pas nécessairement chose aisée.

L'indicateur le plus connu est celui des résultats des élèves de 15 ans aux tests PISA. Il est à noter que, si de grands progrès restent à faire en FWB, les résultats PISA en culture mathématique en 2012 se situent désormais à la hauteur de la moyenne des pays de l'OCDE. En lecture, les progrès entre 2000 et 2012 sont encourageants : la FWB progresse de l'équivalent d'une demi-année scolaire (21 points) et rejoint la moyenne OCDE. Cependant, 19 % des élèves de 15 ans restent en grande difficulté de lecture. En culture scientifique, en outre, les performances restent nettement inférieures à la moyenne OCDE.

Par ailleurs, nous verrons, ci-après, combien sont préoccupantes les différences de scores entre élèves de milieux défavorisés et favorisés, entre élèves à l'heure et en retard scolaire, entre écoles « plus performantes » et écoles « moins performantes ».

Enfin, nous ne pouvons pas nous satisfaire d'une comparaison avec la moyenne de l'OCDE : en effet, à l'exception du Grand-Duché de Luxembourg, tous les pays avoisinants de la FWB, à savoir la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne ainsi que la Communauté flamande ont des scores supérieurs, voire très supérieurs à la moyenne de l'OCDE.

### - Un taux de décrochage scolaire anormalement élevé

Le taux de décrochage scolaire en FWB est supérieur à la moyenne européenne.

<sup>9</sup> Indicateurs de l'enseignement (Ind. 19), édition 2014.

Le critère européen d'abandon scolaire précoce (ASP) représente « la proportion de personnes âgées de 18 à 24 ans qui ont seulement le niveau de l'enseignement secondaire inférieur ou un niveau moins élevé et sont sorties du monde de l'éducation ou de la formation (EUROSTAT/Enquête sur les forces de travail 2012) ».

L'objectif visé par l'Europe est de faire descendre ce taux sous la barre des 10 % en 2020. La moyenne européenne s'élevait à 12,7 % en 2012. Ce taux d'ASP se mesure par pays. En Belgique, ce taux est de 12 % en 2012 avec des écarts importants lorsqu'il est décliné par région<sup>10</sup> :

- en Wallonie, il est de 15 % (Hainaut : 19,3 %, Liège : 13,6 %, Namur : 13 %, Brabant Wallon : 8,4 %, Luxembourg : 10,7 %) ;
- en Région de Bruxelles-Capitale, il est de 20 % ;
- en Flandre, il est de 9 %.

Pour mettre ces chiffres en perspective, à l'avenir, au sein de l'Union européenne, moins de 10 % des emplois seront accessibles aux personnes faiblement qualifiées.

Afin d'approcher cette problématique, un indicateur spécifique à la FWB a été mis en place dans les Indicateurs de l'enseignement, indicateur de « sortie de l'école » qui prend en compte uniquement les populations scolarisées dans les écoles organisées ou subventionnées par la FWB.

Il s'agit d'un taux de sortie des écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles des élèves âgés de 15 à 22 ans fréquentant une 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> ou 5<sup>e</sup> année secondaire : ce taux diminue dans le temps, passant de 7,0 % en 2006 à 5,7 % en 2012.

La situation reste cependant très préoccupante avec un taux de sortie moyen relativement important avant la 6<sup>e</sup> année (6 %<sup>11</sup>). Ce taux de sortie est plus élevé pour les garçons, pour les élèves fréquentant l'enseignement qualifiant, pour les élèves provenant de milieux défavorisés et pour les élèves en retard scolaire important. Des différences entre Régions sont également à signaler : 5,2 % en Wallonie et 7,2 % en Région de Bruxelles-Capitale (pour les élèves inscrits dans les écoles de la FWB).

### - Un taux d'échec et de redoublement trop important

Certes, selon les derniers Indicateurs de l'enseignement, le taux de redoublants est enfin en régression dans l'enseignement primaire depuis 2008-2009 et, dans le même temps, le taux d'élèves maintenus en maternelle a diminué de moitié. La tendance se retrouve également dans le secondaire.

Le taux de maintien en maternelle est passé de 3,9 % en 2001-2002 à 5,3 % en 2007-2008 et 2,4 % en 2012-2013.

<sup>10</sup> Il faut signaler que, comme pour toutes les enquêtes, les résultats de l'Enquête sur les Forces de travail (EFT), obtenus sur base déclarative, doivent être utilisés avec précaution. De plus, pour certaines sous-populations, l'échantillon peut s'avérer non fiable.

<sup>11</sup> Indicateurs de l'enseignement (Ind. 19), édition 2014.

Le taux moyen de redoublants en primaire est passé de 3,4 % en 2001-2002 à 4,6 % en 2007-2008 et 3,4 % en 2012-2013.

Les taux de redoublants calculés dans l'enseignement primaire indiquent certes une diminution conséquente ces dernières années suite notamment aux initiatives multiples et aux « bonnes pratiques » qui ont été mises en place. Ces taux restent cependant élevés en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> années primaires (respectivement 5,7 % et 3,6 %).

Si près de 95 % des élèves de 6<sup>e</sup> primaire obtiennent le CEB, ce sont plus de 6 000 élèves qui ne l'ont pas obtenu et qui sont inscrits en 1<sup>re</sup> différenciée en 2012-2013, en provenance le plus souvent d'une 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> ou 6<sup>e</sup> primaire ou encore de l'enseignement spécialisé.

Les taux de redoublants calculés dans l'enseignement secondaire montrent certes un léger fléchissement ces deux dernières années mais les taux importants de redoublants en 3<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> années (respectivement 20 % et 16 %) et le nombre d'élèves en retard d'au moins un an en 3<sup>e</sup> (50 %) démontrent l'existence d'une réelle problématique. Par contre, parmi les élèves fréquentant une 6<sup>e</sup> année secondaire, le taux de certification se situe aux alentours de 95 % pour l'enseignement général et de 85 % dans l'enseignement professionnel.

De manière générale, le taux de redoublement est sensiblement plus élevé que la moyenne des pays de l'OCDE et l'échec se concentre surtout dans les moments de transition (maintien en 3<sup>e</sup> maternelle, certes en forte baisse, passage difficile vers l'enseignement secondaire, puis vers l'enseignement supérieur).

### - Un enseignement peu équitable

Dans les résultats PISA, on observe des différences de scores préoccupantes entre élèves de milieux défavorisés et favorisés, entre élèves à l'heure et en retard scolaire, entre écoles « plus performantes » et écoles « moins performantes »<sup>12</sup>.

Si l'écart en fonction du genre est faible (10 points seulement), l'écart atteint 49 points lorsqu'on s'intéresse au statut de natif ou de personnes ayant une origine liée à l'immigration et 111,8 points lorsqu'on compare les 25 % d'élèves les plus favorisés aux 25 % d'élèves les plus défavorisés.

Aux variables de parcours scolaires correspondent aussi des écarts importants : 106 points séparent les élèves à l'heure ou en avance de ceux qui sont en retard et 80 points les élèves de 15 ans inscrits en 4<sup>e</sup> année de l'enseignement de transition (G/TT) de ceux qui fréquentent une 4<sup>e</sup> année de l'enseignement de qualification (TQ/P). Les scores moyens des élèves issus des 25 % d'écoles les plus performantes en culture mathématique et ceux des 25 % d'écoles les moins performantes présentent un écart important en FWB (181 points) : près du double de la

<sup>12</sup> ULG (ASPE), La culture mathématique à 15 ans. Premiers résultats de PISA 2012 en Fédération Wallonie-Bruxelles, Déc. 2013.

valeur correspondante dans des pays nordiques tels que la Norvège (100), ou même le Danemark (113), mais dans d'autres systèmes éducatifs, l'écart est aussi important (Shanghai-Chine : 183), voire davantage (Pays-Bas : 192, Communauté flamande : 209).

Ce qui frappe donc en FWB, c'est le pourcentage élevé d'élèves qui n'atteignent pas le niveau-seuil et qui ne possèdent donc pas les compétences et les savoirs jugés indispensables pour s'insérer dans la société contemporaine. Les performances des « meilleurs » élèves sont de leur côté plutôt satisfaisantes.

La corrélation entre l'indice socio-économique et les résultats des élèves est particulièrement élevée en FWB (tout comme d'ailleurs pour l'enseignement en Communauté flamande et en France). Notre système scolaire ne joue donc pas son rôle d'ascenseur social.

Ainsi, lors du choix d'une orientation en 3e secondaire, une « hiérarchie » des filières se met en place allant de l'enseignement général (sur-représentation des élèves issus de milieux socio-économiquement favorisés) à l'enseignement technique et professionnel (sur-représentation des élèves issus de milieux défavorisés).

Les établissements à encadrement différencié rassemblent 25 % de la population scolaire de l'enseignement ordinaire qui est issue en moyenne des quartiers les plus défavorisés. Mais si en Wallonie, les écoles en encadrement différencié rassemblent 18 % des élèves, à Bruxelles, elles rassemblent plus de 48 % des élèves scolarisés dans la Région. Pour mémoire, en Wallonie, 1 enfant sur 4 vit dans un ménage sous le seuil de pauvreté ; à Bruxelles, c'est le cas de 4 enfants sur 10. Exercer le métier d'enseignant dans ces établissements est donc très différent et beaucoup plus difficile que de l'exercer dans des établissements où le public est plus aisé.

Pour rappel, quelques constats :

- Dans l'enseignement secondaire, l'écart entre les indices socio-économiques des élèves du premier degré différencié et du premier degré commun est de 0,5 point.
- L'écart entre l'indice socio-économique des élèves des 2e et 3e degrés de la forme générale (+0,32) et celui de la forme professionnelle (-0,27) est de 0,59. Or, il faut rappeler que le retard moyen est de 28 % en 3e générale, mais de 57 % en 3e technique de transition, de 78 % en 3e technique de qualification et de 88 % en 3e professionnelle. Autrement dit, en 3e générale, plus de 60 % des élèves sont à l'heure (aucun redoublement) alors que seuls 10 % des élèves sont à l'heure en 3e professionnelle.
- Le parcours du 1er degré secondaire montre déjà des disparités. Ainsi, l'indice socio-économique des élèves entrés en 1re commune et arrivant deux ans plus tard en 3e transition est nettement plus élevé (+0,28) que l'indice des élèves ayant redoublé une fois et se retrouvant en 2e commune deux ans plus tard (-0,14).

- Il y a donc accumulation de difficultés pour les élèves issus de quartiers défavorisés puisqu'on les retrouve plus nombreux dans l'enseignement qualifiant, avec un retard scolaire plus important que la moyenne.

Par ailleurs, la mixité scolaire fait encore défaut dans de trop nombreux établissements scolaires.

Enfin, nous ne pouvons pas perdre de vue la part croissante que représente l'enseignement spécialisé dans chacun des niveaux, primaire et secondaire, de l'enseignement (respectivement de 4,7 pc et de 3,8 en 2001-2004 à 5,2 pc et 4,5 en 2012-2013). Or, les élèves de l'enseignement spécialisé, tous niveaux confondus, ont un indice socio-économique proche de -0,37.

Il est possible d'être à la fois efficace et équitable.

En effet, les rapports de différentes organisations internationales démontrent que les systèmes les plus égalitaires et inclusifs partagent plusieurs caractéristiques<sup>13</sup>:

- un faible degré de sélection : les inégalités sont moins importantes là où le tronc commun est plus long et le redoublement et l'orientation précoce en filières évités,
- l'importante hétérogénéité des profils d'élèves dans les classes et au sein des établissements scolaires et une faible compétition entre les établissements scolaires.

Des études universitaires démontrent également qu'il convient de continuer à lutter contre la situation de quasi marché scolaire établi non intentionnellement<sup>14</sup> en Belgique<sup>15</sup>, car la composition du public des établissements scolaires a un effet direct sur l'efficacité des performances des élèves<sup>16</sup>.

### **- Un enseignement qualifiant en réforme mais encore trop souvent assimilé à une filière de relégation et pas assez en phase avec la demande de qualification dans le monde socio-professionnel**

L'enseignement qualifiant est en pleine réforme et en voie d'amélioration : réforme des référentiels, nouvelles grilles-horaires, organisation en unités de certification, mise sur pied du service francophone des métiers et qualifications, renforcement des stages d'entreprise, décisions de mises en place des bassins scolaires, etc.

Cependant, la réforme doit s'amplifier et s'accélérer : l'orientation doit être améliorée et la relégation systématique des élèves en provenance des publics les moins favorisés combattue.

Le taux d'échec reste plus que préoccupant dans l'enseignement qualifiant et malgré de nombreux efforts, les formations données ne répondent pas toujours aux exigences des secteurs professionnels en termes de qualification et/ou d'adaptation aux nouveaux besoins.

Les stages en entreprises et l'enseignement en alternance ne sont pas assez déployés. Malgré l'installation des

<sup>13</sup>Duru-Bellat, Mons et Suchaut, 2004, Monseur et Lafontaine, 2009.

<sup>14</sup>La concurrence entre établissements n'est pas un modèle de gouvernance promu intentionnellement (comme c'est le cas par exemple dans les pays anglo-saxons) mais est plutôt le résultat de l'histoire.

<sup>15</sup>Vandenbergh, 2001, Maroy et Delvaux, 2004.

<sup>16</sup>Dumay et Galand, 2008.

Centres de technologies avancées (CTA) et des Centres de compétences et de référence, l'accès à des infrastructures de pointe et la formation continuée des enseignants ne sont pas encore suffisants pour évoluer en phase avec le monde professionnel.

L'offre d'options manque de cohérence. Certaines options répondant aux nouveaux besoins ne sont assez développées, d'autres sont obsolètes, certaines ne sont pas organisées de manière cohérente par bassins scolaires, d'autres préparent à des métiers en pénurie mais ne sont pas assez fréquentées.

### **- Un taux de réussite dans l'enseignement supérieur trop faible**

La transition secondaire-supérieur est importante puisque le taux d'accès à l'enseignement supérieur des détenteurs du CESS de l'enseignement ordinaire de plein exercice est de plus de 70 %. Cependant, la réussite des étudiants entrés pour la 1<sup>re</sup> fois en 1<sup>re</sup> année de l'enseignement supérieur est très faible : autour de 41 %, avec des taux plus importants de réussite pour les filles et pour les élèves sans retard scolaire.

Une part de l'échec est liée à la mauvaise orientation des étudiants en début de cursus d'enseignement supérieur. Beaucoup de jeunes s'engagent dans des études supérieures sans connaître les attentes, les prérequis, les débouchés des études choisies.

### **- Des acteurs de qualité mais trop peu formés, valorisés, accompagnés et responsabilisés**

Nos acteurs éducatifs et notamment les enseignants ont un rôle clé à jouer et exercent leurs fonctions avec professionnalisme et engagement.

Comme le dit Robert Deschamps (« Un meilleur enseignement : nous le pouvons si nous le voulons », CERPE juin 2014), les enseignants « travaillent comme ils peuvent à l'intérieur d'un système dont ils perçoivent les dysfonctionnements mais qu'ils sont malheureusement impuissants à changer ».

Les enseignants doivent faire face à une nouvelle société numérique d'accès libre aux savoirs, à de nouveaux jeunes, aux origines et problèmes multiples, venant de familles aux habitudes et à l'implication pédagogique diverses, dans un contexte où l'autorité parentale s'est affaiblie, où les références, valeurs, rythmes de vie sont bousculés. Ils exercent une des missions les plus fondamentales, les plus évolutives et les plus difficiles de notre société, mais, paradoxalement, leur profession n'est pas assez attirante socialement et financièrement et est trop souvent délaissée par un certain type d'étudiants au profit de carrières mieux valorisées et rémunérées relevant du secteur marchand et du monde de l'entreprise.

Les enseignants sont, chacun, la pierre angulaire de la qualité de l'enseignement et de la réussite des élèves, mais

leur formation est insuffisante et encore trop peu adaptée à la diversité des situations auxquelles ils seront confrontés ainsi qu'aux exigences du terrain et de la transmission contemporaine des savoirs, qui requiert, notamment, un sens de l'innovation et de l'adaptation constante.

La performance de notre système repose avant tout, et cela est trop souvent oublié, sur la somme du travail individuel de l'ensemble des enseignants, sur l'addition des heures de cours données dans chaque classe, auprès de chaque élève. Cependant, les enseignants, malgré cette fonction clé, sont laissés trop seuls dans leurs tâches. Leur début de carrière manque de préparation de terrain mais aussi et surtout d'accompagnement, de tutorat et de stabilité.

L'accompagnement fait également trop souvent défaut durant leur carrière. Ils bénéficient trop peu de formation continuée adaptée, cohérente s'inscrivant dans une trajectoire à la fois personnelle et commune à l'équipe d'établissement, et qui soit axée sur la professionnalisation et la diversification des fonctions.

Ils ne reçoivent pas suffisamment d'outils pédagogiques efficaces, d'offres de conseils pédagogiques, de suivi des évaluations internes et externes dans une optique bienveillante d'amélioration.

Les enseignants, les directions ou les réseaux déploient pourtant des pratiques et des initiatives intéressantes, mais elles ne sont pas assez expliquées, connues et diffusées de manière systématique pour tous les acteurs éducatifs.

Par ailleurs, dans une société professionnelle où les personnes travaillent de plus en plus en réseaux, en équipe, en partage d'expérience, l'enseignant travaille encore trop souvent seul, sans implication suffisante dans un travail d'équipe avec les collègues, soit des mêmes classes et disciplines, soit d'autres disciplines et niveaux. Or, de nombreuses études tendent à démontrer combien le travail en équipe augmente la qualité de l'offre d'enseignement et la réussite des élèves. Parallèlement, les responsables d'établissements, souvent débordés par les tâches administratives et de gestion, manquent du temps nécessaire pour assurer un rôle fondamental de coordination et d'implication pédagogique qui permettrait de favoriser l'accompagnement et le travail d'équipe des enseignants.

Enfin, nous sommes dans une société caractérisée par l'autonomie et la responsabilisation accrue des acteurs, notre système actuel semble manquer de cohérence et d'équilibre entre la nécessaire autonomie qui doit être laissée aux enseignants dans leurs méthodes et leurs pratiques pédagogiques et un pilotage optimal qui garantisse la qualité et l'équité de notre enseignement.

De la même manière, alors que la définition des fonctions et des métiers évolue constamment, le cadre législatif et réglementaire de la carrière et des fonctions des enseignants est parfois trop rigide sur certains aspects, les carrières menées sont avant tout des carrières planes, et surtout sans cette possibilité suffisante de diversité des fonctions pourtant de plus en plus nécessaire (tutorat, conseil pédagogique, remédiation, travail de coordination, etc.).

## b) Un besoin de modernité

Depuis le Pacte scolaire, et même depuis le décret « Missions » de 1997, le monde a profondément changé, les jeunes évoluent désormais dans une société mondialisée, interconnectée, où s'imposent l'innovation, la communication et la responsabilisation.

La société est de plus en plus individualiste, et de plus en plus multiculturelle, les appartenances sont devenues plurielles, les familles se sont décomposées, recomposées, les femmes travaillent, les rythmes de vie ont évolué, les familles voyagent, l'espérance de vie s'allonge, la science et la technologie de pointe repoussent tous les jours les limites de l'extrême ou de l'impossible, une partie des relations des jeunes se déroule désormais via internet.

Le savoir est surtout partout, disponible sur la Toile, accessible à tous dans les smartphones. La transition numérique est plus qu'en marche et avec elle la transmission de savoirs via de nouveaux canaux immatériels ouverts. Cependant l'école, son organisation, ses cours, ses règles, ses pratiques sont encore, sous plusieurs aspects, restés figés dans un passé qui la handicape.

Comme le précise Michel Serres « Voici des jeunes auxquels nous prétendons dispenser de l'enseignement au sein de cadres datant d'un âge qu'ils ne reconnaissent plus : bâtiments, cours de récréation, salles de classe, bibliothèques, laboratoires, savoirs mêmes, cadres datant, dis-je, d'un âge et adaptés à une ère où les hommes et le monde étaient ce qu'ils ne sont plus » (Petite Poucette, éditions Le Pommier, 2012, p. 17).

Aussi apparaît-il indispensable de redéfinir le nouveau sens, les nouveaux objectifs et les nouveaux rôles de l'enseignement des prochaines années ainsi que les savoirs et les compétences qu'il doit offrir, avec, en outre, des méthodes plus innovantes.

Car comme le disait déjà Michel Develay en 1997, il n'y a apprentissage que si le sujet qui apprend trouve du sens dans la situation d'enseignement qu'il vit<sup>17</sup>. Et l'auteur d'ajouter : « le sens que les élèves ont à donner à l'École proviendra des situations que mettront en place les enseignants »<sup>18</sup>.

Nous nous devons de préciser ce que nous voulons mettre dans la tête, le cœur, les mains des jeunes de 18 ans, issus d'une société de plus en plus multiculturelle à la fois pour en faire des citoyens épanouis, intégrés, lucides, curieux, critiques, responsabilisés, capables de s'adapter, d'innover, de décoder le monde dans lequel ils vivront, mais aussi pour en faire des acteurs qui travailleront, porteront des projets et créeront dans une société qui mise de plus en plus sur l'intelligence, la mobilité, l'adaptabilité, la créativité et l'autonomie de ses citoyens.

<sup>17</sup> DEVELAY, M., Donner du sens à l'École, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 6ème édition 2007. p. 96

<sup>18</sup> Ibidem, p. 117.



Michel Serres ne dit pas autre chose quand il ajoute : « Face à ces mutations, sans doute convient-il d'inventer d'inimaginables nouveautés, hors les cadres désuets qui forment encore nos conduites, nos médias, nos projets noyés dans la société du spectacle. Je vois nos institutions luire d'un éclat semblable à celui des constellations dont les astronomes nous apprennent qu'elles sont mortes depuis longtemps déjà » (Petite Poucette, p. 22).

L'heure est donc de construire un Pacte ambitieux, pour l'école, les élèves, les enseignants et les acteurs éducatifs du 21<sup>e</sup> siècle afin de répondre aux besoins de savoirs et de compétences de la société du 21<sup>e</sup> siècle avec des méthodes du 21<sup>e</sup> siècle.

### c) Un besoin d'efficacité

- En matière de financement, il faut rappeler que les budgets publics consacrés à l'enseignement sont supérieurs à la moyenne de l'OCDE. En 2013, la Fédération Wallonie-Bruxelles a consacré 7,2 milliards d'euros à son système éducatif. La Dépense Intérieure d'Enseignement francophone (DIE), quant à elle, du fait des autres financements (principalement en provenance de l'Etat fédéral et des pouvoirs locaux) a atteint 9,9 milliards d'euros, soit 6,7 % du PIB francophone. En ce qui concerne le budget de l'enseignement obligatoire, il est de 5,5 milliards d'euros ;
- En matière de gouvernance institutionnelle, l'organisation de notre système hérité de notre histoire est complexe, les acteurs et les institutions sont multiples, ce qui crée notamment un manque d'optimisation dans l'affectation des ressources et de la cohérence dans l'offre scolaire.

Le cloisonnement de la gestion des établissements ne permet pas de bénéficier par exemple d'économies d'échelles en matière de mutualisation des frais de fonctionnement permettant une réduction des coûts et dès lors un réinvestissement dans les initiatives pédagogiques.

Notre organisation scolaire se caractérise également par un manque de cohérence et d'équilibre entre l'autonomie qui doit être donnée aux acteurs de terrain, enseignants et directions, en termes de pédagogie et de gestion des équipes pédagogiques d'une part et un pilotage optimal de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui fixe les objectifs communs, évalue l'atteinte de ces objectifs et accompagne la mise en œuvre de mesures correctrices d'autre part.

- En matière de gouvernance pédagogique, notre culture de l'évaluation, c'est-à-dire un pilotage de plus en plus basé sur une évaluation quantitative et qualitative du système est en net progrès mais le suivi des résultats des évaluations manque de systématisme et ne s'inscrit pas assez dans une dynamique positive

d'accompagnement personnalisé des acteurs et des établissements en vue d'atteindre les objectifs fixés.

L'OCDE recommande depuis 2001 d'accorder une autonomie accrue aux établissements scolaires si elle est combinée à un système d'évaluation par les résultats.

Des recherches universitaires récentes<sup>19</sup> nuancent cependant l'efficacité des politiques basées sur la seule évaluation externe des performances des élèves. L'évaluation produit, en effet, de véritables changements si elle est participative, c'est-à-dire si les équipes enseignantes sont impliquées et accompagnées dans le processus d'évaluation et si elles reconnaissent dans les résultats le produit de leur action. En ce sens, il convient de prévoir la participation des équipes à la définition des objectifs de l'établissement, en fonction des objectifs du système, et de déployer une dynamique d'établissement.

Octroyer de l'autonomie pédagogique aux établissements scolaires et aux équipes enseignantes est nécessaire et prend du sens lorsque sont renforcés d'une part des référentiels précisant les objectifs pédagogiques et d'autre part, lorsque sont augmentés les moyens d'évaluation participative de la capacité des établissements et équipes à offrir un environnement d'apprentissage de qualité. L'autonomie des acteurs est également nécessaire pour s'adapter au contexte particulier des établissements et des élèves et pour favoriser l'appropriation des mesures du changement. Cette autonomie, permet aux équipes pédagogiques, lorsqu'elles sont accompagnées, d'intégrer des orientations pédagogiques (référentiels, outils, méthodes) et de développer des pratiques adaptées au contexte local. A côté des Indicateurs chiffrés et de l'évaluation des pratiques de classes effectuée par le service de l'inspection, la Fédération Wallonie-Bruxelles bénéficie de résultats de recherches intéressantes, résultats concernant notamment « les bonnes pratiques » qui, hélas, ne sont pas toujours suivies, mises en œuvre ni diffusées d'une manière adéquate auprès des enseignants et des directeurs d'école qui devraient en être les premiers bénéficiaires.

## **2. L'excellence de l'enseignement : la première urgence du monde francophone**

Sur la base des derniers constats, nous pouvons dire que le renforcement de la qualité de l'enseignement francophone est devenu une réelle urgence collective.

1. L'enseignement est, en effet, tout d'abord, le premier vecteur de développement personnel et collectif.

Seul un enseignement de qualité peut permettre le développement harmonieux, l'insertion, le bien-être et la qualité d'être de chaque jeune et ensuite de chaque citoyen dans une société nouvelle, changeante et de plus en plus exigeante. Une éducation et un enseignement de qualité sont donc les premiers vecteurs de développement personnel de chaque individu.

---

<sup>19</sup> Dupriez, 2014.

2. Mais un enseignement de qualité est également le premier vecteur du développement collectif de notre société. Un enseignement obligatoire de qualité constitue en effet, tout d'abord, un levier clé à la fois pour assurer une citoyenneté respectueuse de la collectivité et des autres, pour lutter contre la pauvreté et les inégalités, mais aussi pour accroître la santé, renforcer la protection sociale et diminuer l'insécurité.

Un enseignement obligatoire de qualité est devenu, par ailleurs, dans une société de l'intelligence et de la connaissance, le premier levier collectif pour accroître l'emploi et le développement économique, scientifique et culturel, via la qualification, l'innovation et la créativité. Il s'agit d'un défi majeur pour l'Europe, la Belgique et particulièrement pour le monde francophone et la prospérité de la Wallonie et de Bruxelles. Notre marché du travail est demandeur de qualifications croissantes et d'innovations constantes. L'enseignement est donc aussi un investissement essentiel pour une croissance équilibrée et une économie compétitive<sup>20</sup>, même si nous ne pouvons réduire son sens à cette seule donnée. La lutte contre le décrochage scolaire constitue d'ailleurs un des objectifs majeurs de la Stratégie Europe 2020 et les politiques d'éducation un des axes prioritaires d'investissement identifié par le Plan d'investissement pour l'Europe<sup>21</sup>.

Dans le cadre du Semestre européen, les recommandations spécifiques par pays adressées à la Belgique pointent - depuis plusieurs années - des défis importants en matière d'éducation, notamment la nécessité de remédier au problème de l'abandon scolaire et à l'inadéquation des qualifications ; de renforcer les partenariats entre les autorités publiques, les services publics de l'emploi et les établissements d'enseignement pour apporter un soutien précoce et sur mesure aux jeunes ; ou encore de mener des politiques coordonnées en matière d'enseignement et de formation<sup>22</sup>.

Un enseignement de qualité permet d'accroître le nombre d'emplois, lesquels emplois sont de meilleure qualité et mieux rémunérés grâce à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'innovation des personnes concernées. Dans nos deux Régions, les études indiquent que, parmi les emplois à pourvoir d'ici 2020, moins de 10 % de ceux-ci seront accessibles aux personnes faiblement qualifiées. Or, à Bruxelles près de 20 % des 18-24 ans ont quitté prématurément l'enseignement et la formation. En Wallonie, aujourd'hui, plusieurs études indiquent que le manque de personnel qualifié et motivé freine la croissance des PME à fort potentiel de développement.

Sur la base des recherches de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), combler l'écart de performance entre l'enseignement obligatoire de la FWB et celui de la Flandre générerait à terme une croissance additionnelle de l'ordre de 0.7 % par an du Produit Intérieur Brut par habitant de l'ensemble Wallonie-Bruxelles.

L'enseignement obligatoire est donc bien un levier clé pour diminuer le taux de chômage et pour lutter contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion. Pour rappel, en Wallonie, 22 % des jeunes de moins de 15 ans vivent dans des ménages sous le seuil de pauvreté (37 % sans les transferts sociaux). Ces pourcentages sont encore plus élevés à

<sup>20</sup> Dans le cadre du Semestre européen, le Rapport annuel de la croissance publié par la Commission européenne établit de manière constante que les dépenses en matière d'éducation – celles-ci étant considérées comme des investissements – sont des dépenses prioritaires devant être préservées dans le cadre des efforts de consolidation budgétaire.

<sup>21</sup> COM 903(2014), 26 novembre 2014.

<sup>22</sup> Voir Recommandation du Conseil du 8 juillet 2014 concernant le Programme national de réforme de la Belgique pour 2014 et portant avis du Conseil sur le Programme de stabilité de la Belgique pour 2014 (2014/C247/01), Rec. 4 et 5.

Bruxelles où la croissance démographique nécessite l'addition d'une capacité scolaire très importante pour scolariser une population multiculturelle peu favorisée d'un point de vue socio-économique. L'éducation est également une des dimensions de la « Garantie Jeunes » adoptée au niveau européen.

Pour l'ensemble de ces raisons, le renforcement de la qualité de l'enseignement est devenu le premier défi du monde francophone, sa première priorité, son urgence.

Aujourd'hui, un réel consensus se dessine entre les différentes forces vives sur l'importance de l'enseignement dans le processus de déploiement socio-économique. La majeure partie des décideurs et des acteurs clés s'accordent sur le fait qu'un enseignement obligatoire performant est fondamental pour assurer la prospérité future en Wallonie et à Bruxelles, au-delà du rôle clé que cet enseignement jouera dans le déploiement personnel et celui d'un monde francophone inséré, citoyen, ouvert et porteur d'une identité collective ambitieuse.

Dans la Déclaration de Politique Régionale wallonne, il est dit que « La Wallonie doit sceller, le plus rapidement possible, un Pacte pour l'emploi et la formation en étroite synergie avec les initiatives nouvelles qui seront prises en Fédération Wallonie-Bruxelles pour doper l'excellence de notre enseignement »<sup>23</sup>. Le Plan Marshall par ailleurs consacre son chapitre premier à cet objectif.

En Région bruxelloise, la Déclaration de Politique Régionale insiste sur la nécessité de réfléchir, avec les instances communautaires, « sur l'avenir de l'enseignement et de la formation en se centrant de manière particulière sur les collaborations étroites et les synergies particulières à mettre en œuvre en faveur des habitants de Bruxelles »<sup>24</sup>. Les Déclarations de Politique Régionales et Communautaire insistent également sur l'importance du développement et/ou de la pérennisation de la « Garantie Jeunes », une politique spécifique dont l'un des axes essentiels réside dans la coordination des autorités du monde de l'éducation et de l'emploi<sup>25</sup>.

Par ailleurs, les avis exprimés par des institutions telles que le CESW, le CESRBC, la Fondation pour l'Enseignement ou la Plate-forme de « Lutte contre l'échec scolaire » appellent également à une refondation de l'école.

Les partis politiques francophones ont d'ailleurs fait de l'enseignement un des éléments centraux de leurs récents programmes électoraux.

Ce consensus inédit de l'ensemble des acteurs concernant l'urgence d'une refondation de notre enseignement, son importance, ainsi que celle des acteurs éducatifs, leur rôle, leur soutien, leur formation et leur valorisation, crée un momentum inédit. Le lancement de la nouvelle législature 2014-2019 constitue dès lors une opportunité à ne pas manquer pour à la fois enclencher et accélérer une dynamique vertueuse pour l'enseignement de la FWB.

<sup>23</sup> Déclaration de politique régionale wallonne, p.7.

<sup>24</sup> Déclaration de politique régionale de la Région de Bruxelles-Capitale, p.3.

<sup>25</sup> V. EC, document de travail BE.

**III. L'OBJECTIF DU PACTE  
POUR UN ENSEIGNEMENT  
D'EXCELLENCE :  
LA CULTURE DE LA QUALITÉ AU  
SEIN DU SYSTÈME SCOLAIRE**

**P**our répondre aux différents constats développés, le Pacte pour un enseignement d'excellence est une démarche transversale de renforcement ambitieux de la qualité de l'enseignement pour les quatre aspects essentiels qui composent le cadre scolaire, à savoir les acteurs scolaires, les élèves, les contenus de l'enseignement et enfin l'organisation et les ressources. Il s'agit donc d'une démarche de renforcement de :

- la qualité de l'accompagnement, des performances et des parcours cohérents de chaque élève en vue de leur permettre d'atteindre les objectifs attendus ;
- la qualité de la formation, du soutien et de l'accompagnement des différents acteurs de l'enseignement ;
- la qualité de l'offre d'enseignement, des compétences et savoirs offerts à chaque élève et adaptés aux besoins de la société du 21<sup>e</sup> siècle ;
- la qualité et l'efficacité de la gouvernance de l'enseignement et des établissements scolaires.

Le but principal est de déployer une culture de la qualité, de la responsabilité et de l'évaluation dans l'ensemble du système éducatif et de renforcer les moyens, le cadre et les pratiques pour y arriver. Une culture de la qualité s'impose en effet à tous : à l'administration, aux réseaux, aux responsables des établissements, aux enseignants, aux autres acteurs éducatifs, aux élèves, aux parents. Les échelons intermédiaires entre l'administration centrale et les écoles, à savoir les fédérations de pouvoirs organisateurs jouent notamment un rôle crucial dans l'amélioration de la performance mais aussi dans sa pérennisation.

L'OCDE<sup>26</sup>, reprenant les résultats de recherche sur l'apprentissage en contexte scolaire, définit 8 principes pour créer des environnements d'apprentissage de qualité. Ceux-ci promeuvent la participation active des élèves dans les activités d'apprentissage, le caractère social et coopératif de l'apprentissage. Ils impliquent les émotions et la motivation non pas pour les rendre agréables mais efficaces. Ils offrent un environnement stimulant et exigeant qui tient compte des différences individuelles sur le plan cognitif. Ils définissent des attentes claires et évaluent les résultats des apprentissages de manière à fournir un feedback formatif précis et individualisé. Enfin, ils offrent la possibilité de construire des apprentissages complexes et interdisciplinaires, en lien avec le monde réel.

La qualité des acteurs de l'enseignement implique notamment la qualité de la formation initiale et continuée des enseignants, directeurs et cadres intermédiaires, la qualité de leur accompagnement, l'insertion active dans une dynamique d'équipe établissement et de fonction plus collégiale du métier, la motivation, le recours à des outils pédagogiques adaptés mis à disposition, l'accès à la connaissance des pratiques pédagogiques innovantes, efficaces, l'existence de référentiels clairs dans leur conception et leur contenu.

<sup>26</sup> OCDE (2010). Comment apprend-on ? La recherche au service de la pratique, Editions OCDE.

La qualité du parcours de l'élève implique notamment l'existence d'un système éducatif qui prépare des transitions harmonieuses entre niveaux d'enseignement dès le début de l'enseignement maternel, qui accompagne chaque élève, en tenant compte de ses spécificités, vers la réussite des objectifs fixés en termes de savoirs et compétences, d'insertion sociale et professionnelle, de développement personnel, de valeurs, de capacité d'autonomie et de compétences citoyennes.

Quant à la gouvernance, la qualité implique notamment l'efficacité des processus de management et de décision, l'efficacité de l'organisation du système, l'existence d'un système de pilotage pédagogique performant via l'utilisation d'indicateurs adéquats, d'un système d'évaluations participatives et d'accompagnement personnalisé des établissements.

**- La première priorité sera bien évidemment centrée sur l'élève et son accompagnement pour l'aider à réussir et atteindre les objectifs attendus.**

La notion d'excellence et de qualité relève d'une ambition collective pour chaque élève, pour la réussite de chaque élève quel qu'il soit, avec une priorité pour ceux qui ont le plus de difficultés, en vue notamment de remédier aux problèmes d'équité que connaît notre enseignement. Il ne s'agit pas d'une démarche élitiste. Il s'agit d'offrir à chaque jeune un enseignement de qualité maximale, adapté à ses besoins, selon ses spécificités, qui lui permette d'aller au maximum de ses capacités et d'atteindre ou de dépasser les objectifs des apprentissages attendus, d'éviter les échecs, le redoublement, le décrochage. Notre vision du Pacte est inclusive et non exclusive. Notre objectif est notamment de connaître et reconnaître les différences individuelles ; de s'assurer du progrès de chaque élève ; de viser la réussite de tous sans nivellement par le bas ; de tirer chacun vers le haut, selon ses propres possibilités, de reconnaître les forces de chacun et les mettre en valeur ; de proposer, dans la classe et dans l'école, des remédiations ou des différenciations adaptées aux besoins spécifiques de chaque élève ; de développer et de s'appuyer sur les capacités propres à chaque enfant, dans le respect de la différence et du handicap. Notre objectif est notamment de rendre l'élève plus acteur de son apprentissage et de tenir plus compte des interactions entre émotions, motivation et cognition. Il est aussi d'investir dans la qualité des apprentissages dès le plus jeune âge et notamment dans la période de 3 à 6 ans et l'enseignement maternel déterminant pour la suite de son évolution.

- Une des priorités du Pacte sera, par ailleurs, la réforme de la formation initiale et continuée des enseignants, ainsi que l'augmentation importante de l'accompagnement de ces acteurs que nous voulons mieux valoriser, former, soutenir, accompagner et responsabiliser. Les enseignants, on ne le dira jamais assez, sont en effet la sève de l'enseignement et, partant, de la société. Ils sont en effet les acteurs de changement et de création d'un environnement d'apprentissage favorisant l'élève « acteur », l'innovation, la diversité pédagogique, et le travail collaboratif. C'est avant tout dans les différents acteurs de l'enseignement que nous devons plus investir à l'avenir et faire confiance. L'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'enseignement devrait en outre permettre des résultats rapides et valorisants.

Cette réforme doit remplir quatre missions :

1. Mieux former nos enseignants en adaptant la formation initiale aux besoins et nécessités actuelles. En ce sens, la récente recherche participative sur la formation initiale est riche d'enseignement mais aussi de véritables alarmes sur les contenus, les formateurs ou encore les stages.

2. Accompagner les enseignants qui débutent. L'entrée dans le métier ne doit plus être un mur sur lequel la plupart des jeunes enseignants se fracassent. Ils doivent être accompagnés et la formation continuée doit véritablement constituer un levier d'apprentissage tout au long de la carrière.

3. Revaloriser le métier d'enseignant. Il faut non seulement que l'enseignant retrouve la place qui lui est due dans la société, mais aussi que le métier soit attractif.

4. Redéfinir le métier d'enseignant. L'ensemble proposé mènera inévitablement à une nouvelle vision du métier.

- Une troisième priorité pour une offre d'enseignement de qualité sera, comme nous l'avons signalé plus haut d'en faire une offre d'enseignement adaptée aux besoins de la société du 21<sup>e</sup> siècle. Il s'agira à la fois d'intégrer la révolution numérique dans les apprentissages et les méthodes, d'imaginer, le cas échéant, l'enseignement de nouveaux savoirs et compétences non encore prévus, de constituer le contenu des douze années d'un nouveau cours de citoyenneté, qui peut désormais comprendre de nouvelles initiatives indispensables à un développement humain harmonieux, de déployer la culture de l'innovation des pratiques pédagogiques et de définir de nouveaux référentiels dans les compétences de base, notamment pour l'enseignement qualifiant.

- Enfin, un enseignement de qualité est aussi un enseignement bien organisé et piloté au niveau général, au niveau intermédiaire et au niveau de chacun des établissements. Même si l'aspect le plus important du Pacte sera pédagogique, il sera indispensable d'améliorer et de moderniser le pilotage, l'organisation et le management de l'enseignement à chacun des niveaux de décisions et de gestion, du niveau macro au niveau micro, d'optimiser, de mieux coordonner et de simplifier les structures et diminuer les coûts de fonctionnement, notamment pour dégager des marges pour investir dans les politiques éducatives qui seront proposées dans le Pacte. Il s'agira de développer une culture de l'évaluation, une culture du partenariat, notamment via le déploiement des bassins scolaires, et une logique de décloisonnement entre écoles, entre établissements d'enseignement supérieur et obligatoire, entre écoles et entreprises, entre écoles et les autres acteurs de l'éducation, de l'aide à la jeunesse et de la prévention, entre les écoles et les institutions culturelles.



En résumé, l'objectif du Pacte est de déployer au sein du monde de l'enseignement auprès de chacun de ses acteurs une démarche transversale de qualité en vue de :

a) Renforcer la qualité de l'offre d'enseignement pour chaque élève

- principalement en améliorant la formation initiale et continuée, l'accompagnement, le soutien et les outils pédagogiques des acteurs de l'enseignement et parallèlement leur autonomie et leur responsabilisation, en redéfinissant les différentes fonctions des enseignants, leur carrière et leur fin de carrière ;
- en renforçant les initiatives et les méthodes en vue d'augmenter les performances de chaque élève et l'accompagnement personnalisé, d'harmoniser les transitions et de lutter contre l'échec scolaire, contre le redoublement et contre l'iniquité de notre système ;
- ensuite en adaptant nos savoirs, compétences et pratiques pédagogiques aux besoins de la société du 21e siècle, en intégrant la révolution numérique, en organisant une plus grande adéquation et un décroisement plus important principalement pour l'enseignement qualifiant avec le monde socio-économique, en renforçant l'apprentissage des langues.

b) Améliorer l'efficacité de la gouvernance

- en améliorant et modernisant le pilotage pédagogique de l'enseignement par l'administration et les établissements et en déployant la culture de l'évaluation ;
- en optimisant, simplifiant et modernisant l'organisation de l'enseignement et des établissements, en renforçant les partenariats, l'efficacité de la gestion des écoles, la diminution de leurs coûts de fonctionnement, en densifiant la formation, l'accompagnement, le soutien au management, l'autonomie et la responsabilisation des responsables d'établissements.

**IV. LES CONDITIONS  
DE RÉUSSITE DU PACTE POUR  
UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE**

**S**e lancer dans une opération d'envergure de renforcement de la qualité de l'enseignement est un processus dont on connaît les risques. Aussi, pour éviter les écueils expérimentés parfois dans le passé, chez nous ou dans d'autres systèmes éducatifs, est-il indispensable que les conditions suivantes soient réunies et intégrées dans le processus concret et la méthodologie du Pacte d'excellence, mais aussi dans l'esprit d'ouverture au changement et la volonté de tous les partenaires qui en seront la cheville ouvrière.

Il faudra en effet pouvoir parfois dépasser certains tabous, faire bouger les lignes, oser adapter, moderniser, remettre en question, dépasser certains clivages sans pour autant créer de conflits contre-productifs.

## **1. Une démarche volontariste et optimiste de déploiement et non de rupture**

Le processus du Pacte se veut être un processus positif, sans stigmatisation, fondé sur une approche équilibrée, qui ne tait pas les difficultés, les obstacles, les échecs, qui aborde les tabous, mais prend également en compte les nombreux points positifs existant dans notre système, les multiples améliorations en cours, les réussites et les évaluations positives, qui valorise ce qui fonctionne, qui explique et déploie ce qui produit des résultats en termes de qualité, d'équité, de performance mais aussi de citoyenneté, de valeurs, de bien-être. Nous voulons fédérer autour d'un projet positif et mobilisateur.

Il ne s'agit nullement d'une démarche de rupture. Elle s'inscrit dans le cadre de la dynamique enclenchée notamment depuis le Contrat pour l'école, en 2005, tout en renforçant son ambition, son ampleur et sa mobilisation. La législature qui se termine a permis de rendre confiance aux acteurs de l'école, d'assurer un financement correct, d'amorcer en douceur la réforme tant attendue de notre enseignement qualifiant, de lancer des projets de lutte contre l'échec ayant des impacts positifs (Décolâge, Expairs, relais Dyslexie, Travcoll), de laisser l'école « se poser » après plusieurs modifications importantes.

L'heure est maintenant au déploiement et au renforcement généralisé de cet élan.

## **2. Une démarche participative menée avec les acteurs de l'enseignement et les acteurs de terrain**

Le Pacte pour un enseignement d'excellence ne sera pas issu d'un processus qui viendrait s'imposer « d'en haut », mais d'un processus participatif de qualité construit avec les acteurs du terrain. Faire évoluer l'école ne se fera qu'avec et à partir des enseignants, des responsables d'établissements, des éducateurs, des inspecteurs, des conseillers pédagogiques, des formateurs. Le Pacte reposera sur une démarche organisée et collective « d'évolution volontariste » et

non de « révolution subie », s'inscrivant dans une vision cohérente et partagée.

Le travail que nous voulons mener et concrétiser se fera sur la base du travail collectif de l'ensemble des acteurs de l'école, d'une implication constante, active.

La démarche participative et mobilisatrice autour du Pacte se fera dès son lancement de la manière suivante :

- Tant le Comité d'accompagnement que le Groupe central chargé d'encadrer le processus et l'ensemble des groupes de travail seront composés des représentants de tous les acteurs de l'enseignement (voir description au point VI).
- Dès janvier 2015, un site spécifique « [pactedexcellence.be](http://pactedexcellence.be) » sera ouvert, en vue non seulement d'expliquer les objectifs et la méthode du processus, mais aussi de rendre compte de manière transparente et constante de l'évolution des travaux et des thèmes, et de permettre le dépôt par chaque acteur de l'enseignement de propositions, de remarques, de constats précis, qui seront analysés et pris en compte dans le cadre des travaux. Des questionnaires en ligne précis seront également utilisés.
- Pendant la période d'élaboration du Pacte, des débats et des colloques, ouverts et décentralisés, seront organisés.
- En fin de processus, une période de consultation, d'information, de débats et d'appropriation sera organisée durant une période de trois mois, sur le terrain, à Bruxelles et en Wallonie, auprès des acteurs pour expliquer, le cas échéant adapter, sur la base des remarques, et valider le document final. Les commentaires et les suggestions par rapport aux recommandations issues du processus seront sollicités et pris en compte autant que possible auprès de l'ensemble des acteurs avant l'adoption finale du texte.

### **3. Une démarche impliquant également d'autres acteurs que les acteurs de l'enseignement**

Le Pacte se veut un projet porteur, non seulement de l'ensemble des acteurs de l'enseignement et de l'éducation, mais aussi de l'ensemble du monde francophone, de ses différentes forces vives, notamment socio-économiques, culturelles, académiques, ainsi que le monde des jeunes et les différents niveaux de pouvoir, et plus largement les citoyens.

C'est la raison pour laquelle tant dans le Comité d'accompagnement, que dans le Groupe central ou les groupes de travail ou parmi les personnes et institutions consultées, se trouveront des représentants du monde académique,

culturel et socio-économique (ou encore de la jeunesse) ainsi que des autres niveaux de pouvoir via notamment des consultations ad hoc.

C'est la raison pour laquelle les équipes académiques de chaque université et des Hautes Ecoles seront sollicitées.

Ce Pacte sera aussi un appel à la responsabilisation des autres niveaux de pouvoir et du monde socio-économique à l'égard de l'enseignement.

Il doit également être basé sur l'implication des jeunes qui seront consultés via différentes initiatives (enquêtes via le web, consultations d'échantillonnages d'élèves pendant le processus, consultations via les organisations de jeunesse et d'étudiants, débats, etc.).

Le Parlement sera aussi impliqué via les rapports réguliers de l'évolution des travaux et les avis demandés à la commission de l'enseignement sur des thèmes particuliers en vue d'auditions et de recommandations à faire au sein des structures du Pacte.

Une expertise européenne et internationale sera également sollicitée pour soutenir les travaux. La démarche participative qui sera privilégiée pour l'élaboration du Pacte pourra, le cas échéant, donner lieu à des conférences de consensus et de citoyens.

#### **4. Une démarche de confiance menée pour et autour des acteurs de l'enseignement en vue d'améliorer la réussite des élèves**

Investir dans les personnes et les acteurs de l'enseignement, mieux les former, les valoriser, les soutenir, les conseiller, les accompagner, leur donner de meilleurs outils pédagogiques, leur offrir plus d'autonomie, leur faire plus confiance sont les fils rouges du Pacte, au-delà, bien sûr, de l'investissement dans l'élève.

Ce sont donc les personnes et non les institutions et les systèmes qui seront au centre du Pacte, les institutions et les systèmes doivent, en effet, être au service des personnes. C'est également la pédagogie et non les structures qui seront au centre du processus.

C'est sans doute cet investissement personnalisé dans les acteurs qui sera une caractéristique nouvelle et spécifique de la démarche et une condition de réussite du Pacte. Ne plus se focaliser avant tout sur les questions de structures et de ressources mais de personnes, de pédagogie, de pratiques de terrain avec les acteurs de première ligne car les acteurs premiers de la qualité de l'enseignement, du changement, de la créativité et de l'innovation pédagogique ce sont avant tout les enseignants et avec eux les responsables des établissements scolaires.

C'est à eux qu'il revient tous les jours de réinventer et de repenser leurs fonctions et méthodes et pratiques pédagogiques.

Plusieurs études menées en Fédération Wallonie-Bruxelles ou de manière comparée auprès de systèmes étrangers ont démontré que les systèmes scolaires les plus performants avaient les points communs suivants :

- des enseignants de qualité, c'est-à-dire des personnes de qualité incitées à devenir et à rester enseignants grâce à une formation initiale exigeante, un tutorat de qualité pour les nouveaux enseignants, une valorisation sociale, qui offre du coaching et une formation continue de qualité pour tous les enseignants en cours de carrière, un accompagnement de qualité, avec le soutien de directions d'école dans un rôle de « leader pédagogique » ;
- des pratiques d'enseignement sur le terrain améliorées qui favorisent l'échange des bonnes pratiques entre enseignants, notamment en vue de lutter contre l'échec scolaire, qui favorisent l'émergence d'innovations pédagogiques ;
- des équipes de direction de qualité mises en places via un processus de choix reposant sur des critères de compétences pédagogiques et de capacité de gestion des ressources humaines et de coaching d'équipes et focalisant leurs rôles et responsabilités sur le leadership pédagogique et d'acteur de changement davantage sur l'administratif et la gestion ;
- une focalisation sur la réussite de chaque élève pour améliorer la performance individuelle et globale en précisant les objectifs à atteindre pour les élèves, en intervenant de manière ciblée et rapide auprès des écoles à problèmes et en favorisant la remédiation immédiate au niveau des élèves, en particulier les plus défavorisés et ce, dès le plus jeune âge, dans l'enseignement fondamental.

Dans ce cadre, il est essentiel que les acteurs concernés disposent de l'autonomie nécessaire dans un cadre clarifié et encadré par une régulation claire, positive et non bureaucratique.

Le Pacte permettra, de cette manière, de clarifier les rôles respectifs des pouvoirs publics, d'un côté, et des acteurs de l'enseignement, de l'autre :

- aux acteurs de l'enseignement, la compétence d'enseigner, de choisir de manière évolutive la meilleure méthode pédagogique, de l'adapter aux besoins des élèves concernés, aux projets des établissements et aux besoins sociétaux ;
- aux pouvoirs publics, la compétence de prévoir de manière plus précise les objectifs, les compétences et les savoirs attendus et de les adapter aux nouveaux besoins de la société, de mieux former, soutenir et accompagner les acteurs de l'enseignement et, sur cette base, de renforcer cette capacité d'innovation et d'autonomie, de mieux organiser et piloter l'enseignement avec une culture de l'évaluation plus efficace et ciblée et une culture de la responsabilisation plus grande.

## 5. Une démarche basée sur des valeurs

Le Pacte pour un enseignement d'excellence ne visera pas seulement le renforcement de la performance des apprentissages mais aussi le renforcement de la passation des valeurs personnelles et collectives dont les jeunes auront besoin pour construire une société humaniste telles que le respect de soi et de l'autre, le respect de la diversité des histoires personnelles, des convictions et des origines culturelles de tous, le sens de l'engagement et de la responsabilité, de la solidarité, de la générosité, le sens de l'effort, de la liberté, de la créativité et de l'esprit d'entreprendre.

## 6. Une démarche ciblée

– Pour éviter l'éparpillement, il est proposé d'être sélectif dans les travaux et de centrer le processus avant tout sur les thèmes, les réformes et les initiatives les plus efficaces et les plus essentielles pour améliorer la qualité de l'enseignement dans les meilleurs délais et ensuite optimiser ses ressources pour en assurer le financement.

– L'approche de certaines initiatives et mesures d'accompagnement devra être également ciblée par établissement pour être efficace. Beaucoup d'écoles atteignent dès à présent des niveaux tout à fait satisfaisants. Par ailleurs, à indice socio-économique donné, la dispersion des résultats des écoles est particulièrement élevée en FWB. Plusieurs écoles font mieux que d'autres avec des publics pourtant similaires. Une des priorités sera dès lors de prendre des initiatives plus spécifiques pour accompagner les équipes des établissements qui en ont le plus besoin.

## 7. Une démarche basée sur la progression

Sur la base d'expériences réussies au sein de systèmes scolaires étrangers, il apparaît que la démarche la plus efficace, pour un système scolaire qui souhaite améliorer sa performance, consiste à s'inspirer non pas des meilleurs, mais plutôt des systèmes ayant réussi à progresser en partant d'un niveau de performance comparable. Il apparaît aussi que les systèmes ne peuvent pas se limiter à reproduire les recettes éprouvées par le passé, car la nature des actions qui permettent de progresser évolue au fur et à mesure que le système s'améliore.

Au-delà des réformes spécifiques à chaque niveau de performance, six leviers d'interventions pourraient être activés : (1) formation initiale et continue des enseignants et des directions, (2) système d'évaluation des progrès des élèves, (3) systèmes d'information et indicateurs chiffrés, (4) politiques éducatives et réglementations scolaires, (5) programmes scolaires et objectifs à atteindre, et (6) rémunérations et incitants. Si ces leviers sont communs, leur mise en œuvre est cependant différente en fonction du niveau de performance du système scolaire concerné.

En FWB, un diagnostic fin par établissement et par bassin pourra permettre de mesurer le niveau de départ pour entamer un processus adapté. Ainsi, sur la base de ce diagnostic, différents programmes d'actions pourront être élaborés et mis en œuvre de manière positive et participative.

## **8. Une démarche rigoureuse impliquant une importante étape d'aide à la mise en œuvre**

L'élaboration d'un « Pacte pour un Enseignement d'Excellence » à 10 ans, tel qu'indiqué dans la DPC 2014-2019, dont l'ambition et les objectifs sont présentés ci-dessus, demande une organisation et un accompagnement d'envergure, rigoureux et spécialisés, parallèlement au travail intense qu'implique la gestion quotidienne des réformes qui devront être menées selon les modalités de la DPC.

Sur la base d'expériences réussies à l'étranger et en Belgique, l'élaboration de ce Pacte nécessitera une approche à la fois participative mais aussi très « professionnelle », tant dans le diagnostic et la définition des mesures que dans la communication et la mise en œuvre. Le processus exigera notamment des initiatives de consultance et de soutien académique.

Par ailleurs, la difficulté de transformer un système scolaire n'est pas tant de définir les constats, de plus en plus partagés, sur les difficultés et les défis, ni de préciser les objectifs que l'on veut atteindre et les actions à mener à cet effet – que de s'organiser pour que cela se réalise sur le terrain, dans chaque école, dans chaque classe, chaque jour de l'année scolaire, avec chacun des acteurs – soit, en FWB, un effectif de 130 000 personnes qui prend en charge 870 000 élèves. Aussi, une phase importante du processus, outre l'adhésion et l'implication des acteurs, consistera en une préparation, un encadrement et un suivi minutieux de la mise en œuvre des réformes sur le terrain et dans l'accompagnement des acteurs pour leurs réalisations.

## **9. Une démarche structurelle et pluriannuelle de qualité pour l'avenir impliquant le déploiement d'une culture et d'outils d'évaluation**

Le Pacte n'est pas une réforme ponctuelle. Il veut lancer un processus, une démarche de qualité pérenne et structurelle pour l'avenir dans le monde de l'enseignement qui dépassera le cadre de la législation.

Ceci implique la fixation d'objectifs pluriannuels, le déploiement d'une culture et d'outils d'évaluation à tous les niveaux (notamment indicateurs, tableaux de bord...) permettant d'analyser le respect des objectifs et l'évolution des avancées attendues et l'organisation d'une fonction de monitoring précise et de suivi pluriannuel au niveau central.



## 10. Une démarche de concrétisation pragmatique

Le lancement de l'opération du Pacte ne signifie pas la suspension des décisions d'amélioration au quotidien. D'importantes réformes inscrites dans la Déclaration de politique générale s'inscrivent parfaitement dans le cadre des objectifs du Pacte telles que celles qui concernent notamment l'enseignement qualifiant, le déploiement de pratiques telles que « Décolâge », etc., sont en cours et doivent avancer selon un rythme soutenu. D'autres initiatives pragmatiques nouvelles en matière d'accompagnement, par exemple, ou de formation continuée doivent aussi se concrétiser rapidement. Aussi, le processus du Pacte n'implique pas que l'on attende la fin de la rédaction de l'ensemble des plans d'action pour la concrétisation de plusieurs mesures qui seront amorcées dans le cadre du Pacte ou de la DPC. La volonté est cependant bien de soumettre ces dernières, dans ce cas, aux structures de travail prévues dans le Pacte par souci de cohérence et de participation.

Le financement des mesures relatives au Pacte se fera par les marges qui se dégageront via le processus d'optimisation de la gouvernance et des recettes extérieures (Fonds social européen, plan Juncker, fonds sectoriels des entreprises, nouveau fonds pour l'éducation, etc.).

**V. APPROCHE PROPOSÉE  
POUR ÉLABORER LE PACTE POUR  
UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE**

L'élaboration, dans le cadre d'une démarche largement participative, et l'appropriation collective du Pacte pourront être menées en quatre phases, de janvier 2015 à mi-avril 2016, selon le rythme des agendas à la fois scolaire et politique (2015-2016). La mise en œuvre du Pacte constituera la Phase 5 de ce processus et s'étendra de manière pluriannuelle (2015-2025).

L'objectif étant qu'après déjà six ans de mise en œuvre des initiatives décidées dans le cadre du Pacte, des améliorations notables puissent être observées à l'échelle du système. Bien évidemment, à plus court terme, des résultats positifs pourront déjà être observés au sein de notre système scolaire.

Certaines initiatives prendront plus de temps (par exemple, définir et organiser les nouveaux savoirs et compétences) que d'autres (renforcer la formation continuée, l'accompagnement pédagogique des acteurs, généraliser certaines bonnes pratiques), certaines mesures demanderont des adaptations décrétales ou réglementaires qui exigent certaines procédures, d'autres pas.

La structure de travail proposée du Pacte, qui rythmera par ailleurs ses différentes phases de discussions et de rédaction, est la suivante :

## **1. Phase 1 : Un état des lieux de la situation actuelle de l'enseignement et une définition sur les objectifs et missions de l'école du 21<sup>e</sup> siècle (fin janvier à mi-avril 2015 : 2,5 mois)**

Lors de la Phase 1, deux tâches principales seront menées en parallèle par deux groupes de travail différents qui seront mis sur pied dès fin janvier 2015 :

- Groupe de travail 1 : Etat des lieux de la situation actuelle de l'enseignement.
- Groupe de travail 2 : Réflexion sur le sens les valeurs, les objectifs et missions de l'école au 21<sup>e</sup> siècle.

### **a) Etat des lieux de la situation actuelle de l'enseignement (groupe 1)**

Un premier groupe de travail (groupe 1) prendra en charge le diagnostic/état des lieux de l'enseignement. Il comprendra notamment les représentants opérationnels du Comité d'accompagnement (voir chapitre 6). Sa composition complète sera fixée lors de la première réunion du Groupe central.

Pour établir le diagnostic, le groupe se basera notamment sur les études et les informations remises par l'administration, le(s) chercheur(s) universitaire(s) et le(s) consultant(s) sollicité(s), les contributions reçues des acteurs via le site, ainsi que les rencontres et débats organisés ou les contributions spontanées déposées, les études comparées, les études internationales, les différents mémorandums des acteurs éducatifs et socio-économiques, la note remise par la cellule « Pacte » (voir point 7).

Pour établir l'état des lieux, le groupe posera un diagnostic qui concernera :

**1° la qualité de l'offre d'enseignement** résultant de l'analyse notamment :

- du cadre législatif et réglementaire actuel de notre enseignement ;
- de la qualité des contenus des apprentissages offerts et de l'adéquation aux exigences de la société actuelle et future, de l'état des lieux de l'intégration de la révolution numérique dans la pédagogie et de l'enseignement qualifiant en vue notamment d'un décloisonnement avec le monde socio-économique ;
- de l'état des lieux de l'attractivité, de la valorisation, de la sélection, de la formation initiale et continuée, de l'accompagnement, du statut, de la carrière, de la diversification des fonctions, de la mobilité, de l'autonomie et du soutien des acteurs de l'enseignement ;
- des résultats des analyses confidentielles relatives à la qualité, à l'équité, aux échecs, établies de manière globale (Fédération Wallonie-Bruxelles) mais aussi de manière spécifique (par Région, provinces, bassins scolaires, établissements, etc.) ;

**2° la qualité du parcours pédagogique et des performances de l'élève de la maternelle à la fin de son parcours d'enseignement** : maîtrise des savoirs et des compétences de base, réussite ou non des parcours d'enseignement des élèves et des transitions entre niveaux d'enseignement, analyse de l'équité de notre système selon les profils socio-économiques des élèves, état des lieux des mécanismes d'aide à la réussite et lutte contre l'échec, évaluation du système actuel de l'encadrement différencié, du système d'orientation, analyse de l'accès et de l'orientation vers l'enseignement spécialisé et de la situation des élèves à besoins spécifiques, état des lieux relatif à la contribution des CPMS à l'orientation, à la lutte contre l'échec scolaire et le décrochage, au rôle et au partenariat avec les autres acteurs tels que les écoles de devoirs, les services de prévention, d'aide à la jeunesse, d'accrochage scolaire, etc.;

**3° le rôle des parents** : état de leur implication dans le processus d'apprentissage, renforcement du soutien et accompagnement dans le processus d'apprentissage de l'enfant, participation aux structures scolaires, responsabilisation et sensibilisation et adaptation des acteurs scolaires à l'évolution et environnements des familles ;

**4° l'efficacité de la gouvernance pédagogique et organisationnelle**

- Etat des lieux des outils, des ressources et de l'organisation du pilotage pédagogique opéré par l'administration, les réseaux et les établissements, de la gestion et du suivi des données, de l'organisation et du suivi des évaluations, de l'état de l'offre d'outils pédagogiques et du suivi des recherches et des analyses internes et internationales ou comparées, de la communication relative aux « bonnes pratiques », des services des conseillers pédagogiques et de l'inspection et de l'articulation des rôles entre l'administration, les Pouvoirs Organisateurs et les établissements scolaires ;

– Etat des lieux de l'organisation de la gestion du système scolaire actuel, de l'efficacité de l'allocation de ses ressources, du fonctionnement de l'administration, des fédérations de Pouvoirs Organisateurs et des établissements, au regard notamment de l'efficacité et de l'efficience, de la situation des processus de mutualisation, des économies d'échelles, des décloisonnements et des partenariats existants entre écoles, de l'état des charges administratives et de la numérisation de la gouvernance, du management et de l'autonomie de gestion des établissements.

Ces différents éléments seront présentés selon la structure adoptée pour les thématiques visées ci-après : élèves, acteurs de l'enseignement, savoirs et compétences et gouvernance.

Pour ces quatre éléments, certaines prestations de recherche et de consultance seront opérées. Une analyse comparée des pratiques pédagogiques ou organisationnelles (administration centrale, réseaux, PO, etc.) ayant des impacts porteurs, mais aussi celles qui ont fait l'objet d'évaluations négatives ou mitigées en Fédération Wallonie-Bruxelles, comme en Flandre ou à l'étranger, sera également amorcée.

Les initiatives de progrès en cours et/ou en projet seront recensées, notamment au sein des établissements obtenant de meilleurs niveaux de qualité pour des populations à indice socio-économique identique. A cette fin, les bases de données seront compilées et des interactions avec les équipes de terrain seront planifiées (interviews, visites de classes, questionnaires en ligne, focus groups, etc.).

Pour les quatre éléments susmentionnés, il sera fait un état des lieux de la diffusion et du partage des « bonnes pratiques » au sein des écoles, entre les écoles, au sein de chaque réseau et entre réseaux.

Les contributions des acteurs de l'enseignement sur le site ou via les rencontres et les consultations (ainsi que celles des élèves consultés) seront également analysées.

Il sera indispensable de compter notamment sur la collaboration prioritaire, rapide et maximale de l'ensemble des services concernés au sein de l'administration, des communes, des provinces, des Fédérations de PO, des universités et des Hautes Ecoles pour répondre aux requêtes du Groupe central. Via le site dédié au Pacte, des questionnaires seront mis en ligne.

Ainsi, à l'issue de cette première phase (chapitre 1 du Pacte), un diagnostic complet et pertinent (résultats, pratiques et domaines prioritaires) sera établi et devra faire l'objet d'une première concertation pour constituer un document partagé par l'ensemble des acteurs.

Sur la base de ce diagnostic, la seconde phase devra permettre d'établir les objectifs et, ensuite, les programmes d'actions qui constitueront le Pacte.

## **b) Une définition du sens, des valeurs, des objectifs de l'enseignement et des missions de l'école du 21<sup>e</sup> siècle (groupe 2)**

Un second groupe de travail se penchera sur une définition du sens, des valeurs, des objectifs de l'enseignement et des missions de l'école du 21<sup>e</sup> siècle.

Le décret « Missions » date de 1997. En 17 ans, la société a changé, les générations, les élèves et les familles ont évolué, les exigences de la société se sont renforcées, la mondialisation s'est amplifiée, les réseaux sociaux et internet ont révolutionné le monde de l'accès au savoir et de la communication.

Il est opportun de se poser la question du sens de l'enseignement que nous devons offrir en 2015, et dans les 20 années qui viennent, des fondements et principes qui doivent l'animer, de ses objectifs en termes de savoirs, de compétences, de nouvelles transversalités des disciplines contraires à l'hyperspécialisation, de nouveaux liens entre culture et sciences dans une société où le savoir est accessible en profusion via le web et qui se construit de plus en plus sur l'autonomisation, la responsabilisation et la créativité de ses citoyens.

Il est opportun de réfléchir aux nouvelles missions éducatives diverses de l'école et, derrière elles, des valeurs à offrir ou renforcer. Il est nécessaire de s'interroger sur la place à donner, comme le suggère Edgar Morin (Enseigner à vivre. Manifeste pour changer l'éducation, Actes Sud) sur la nécessité d'enseigner à connaître la connaissance, d'enseigner la compréhension humaine, la liberté de penser et l'autonomie et le décloisonnement des savoirs. Le socle des valeurs communes et le respect de l'autre et de sa différence seront immanquablement des axes à valoriser notamment dans le cadre du futur cours de citoyenneté à mettre en place. Aussi, pour l'élaboration du chapitre 2 du Pacte, un groupe multidisciplinaire (acteurs éducatifs, académiques, sociologues, scientifiques, philosophes, économistes, etc.) se penchera-t-il sur ces questions clés.

Des discussions, des symposiums, des débats, des groupes de travail, des conférences ou des discussions en ligne seront organisées sur ce thème également et des contributions seront sollicitées.

## **2. Phase 2 : Les objectifs prioritaires du pacte (avril-mai 2015)**

A l'issue de la première phase, un chapitre 1 aura été élaboré sur le diagnostic et un chapitre 2 sur le sens, les valeurs et les missions de l'école actuelle et future. Le cas échéant, ces deux groupes pourront être chargés de continuer des travaux durant la phase 2 en lien avec d'autres groupes de travail.

La phase 2 devrait permettre de définir un certain nombre d'objectifs prioritaires précis du Pacte pour un enseignement d'excellence.

Pour cadrer le travail et être efficace, les quatre éléments clés incontournables de l'amélioration du système scolaire et de l'environnement pédagogique sont d'ores et déjà proposés dans le cadre des thématiques (voir ci-après) sur la base de la connaissance actuelle de la situation de notre système, mais ils devront immanquablement être précisés à travers des objectifs bien définis, sur la base des informations contenues dans le diagnostic et le travail sur le sens, les valeurs, les objectifs et missions de l'école, et selon la dynamique de la discussion participative.

La liste des objectifs ainsi fixée sera soumise pour approbation au Gouvernement.

### **3. Phase 3: Les Plans d'actions à mettre en œuvre pour renforcer la qualité de notre enseignement (mai à décembre 2015)**

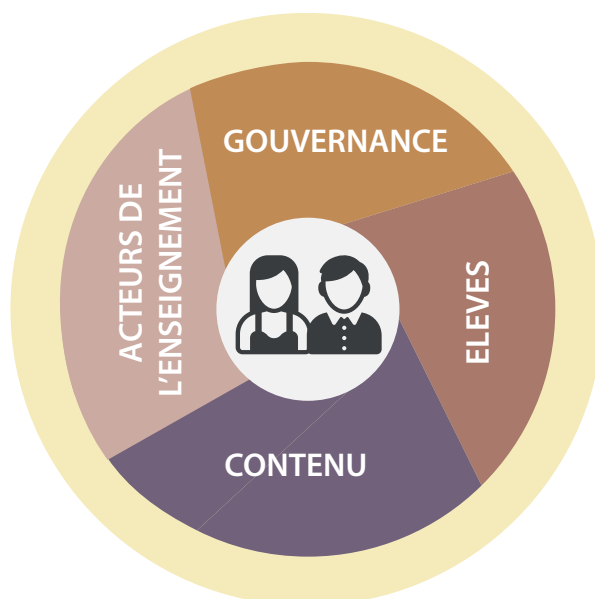
A l'issue de la deuxième phase, la phase 3 devrait définir et réaliser les différents plans d'actions par objectifs permettant d'améliorer les résultats des élèves, mais également de réduire l'iniquité du système actuel, tout en optimisant les ressources mises en œuvre. Il conviendra également de prévoir la mise en place de mécanismes et d'outils d'évaluation (chapitre 3 du Pacte).

#### **a) Cadre des thématiques**

L'ensemble des mesures sera consolidé en un nombre limité de thèmes cohérents, présentés chaque fois en trois points : (1) pourquoi les changements proposés sont-ils nécessaires (2) la description du résultat attendu après une mise en œuvre réussie, et (3) le détail des initiatives envisagées. De cette manière, les acteurs principaux (élèves, enseignants, directions d'école, administration et parents) pourront être sensibilisés aux rôles que chacun d'entre eux sera amené à jouer, à leurs droits, leurs devoirs et aux bénéfices attendus.

Le Pacte abordera le renforcement de la qualité pour les quatre éléments clés du monde de l'école décrits ci-dessous. Pour chacun de ces thèmes, un groupe de travail sera désigné et coordonnera différents sous-groupes. Une feuille de route précise sur ces différents thèmes et le cahier des charges du travail attendu sera déposée.

Le Pacte abordera le renforcement de la qualité pour les quatre éléments clés du monde de l'école décrits ci-dessous. Pour chacun de ces thèmes, un groupe de travail sera désigné et coordonnera différents sous-groupes. Une feuille de route précise sur ces différents thèmes et le cahier des charges du travail attendu sera déposée.



### 1. Acteurs de l'enseignement :

– Enseignants : amélioration et augmentation de la formation initiale et continuée, renforcement de l'attractivité et de la valorisation du métier, amélioration de la carrière (début, milieu, fin), du statut, de la mobilité professionnelle, de la diversité des fonctions actuelles et nouvelles et des nouveaux métiers de l'école, de la valorisation, de l'accompagnement, des outils et des conseils pédagogiques, de l'autonomie et de la responsabilisation des enseignants, meilleur accès à la connaissance et généralisation des bonnes pratiques et des expériences de terrain porteuses en vue de renforcer la qualité de l'offre d'enseignement et de la réussite des élèves et l'épanouissement personnel. La matière de la formation initiale, relevant des compétences du ministre Marcourt, sera pilotée par ce dernier selon les modalités qu'il prévoira, mais en lien avec la dynamique collective du Pacte.

– Responsables d'établissements : amélioration et augmentation de la formation continuée, de la carrière (début, milieu et fin), des processus et des critères de sélection, de l'attractivité de la fonction, du statut, du soutien et accompagnement au management, au leadership pédagogique et aux missions de coordination des outils et de l'autonomie de gestion, de la simplification des tâches administratives, de la numérisation de la gouvernance.

– Parents : renforcement de l'implication, de la participation, de la responsabilisation, de la sensibilisation, de l'adaptation des structures aux nouvelles évolutions et environnements familiaux, développement du concept de la « co-éducation ».

– PMS : renforcement de la clarification des missions, des compétences en orientation, de la formation continuée, de l'organisation et de l'implication efficace dans la lutte contre l'échec, etc.



– Renforcement des liens et coordination plus étroite avec les autres acteurs (écoles des devoirs, aide à la jeunesse, décrochage, violence, suivi social), décloisonnement de l'école et renforcement de l'orientation de certaines missions de certains secteurs associatifs autour de l'école et du soutien de l'élève et de ses parents dans le processus d'apprentissage.

## **2. Elèves :**

Amélioration du parcours pédagogique et des performances de l'élève de la maternelle à la fin de son parcours d'enseignement (réussite des transitions entre niveaux d'enseignement et du tronc commun, continuum pédagogique renforcé), aide à la réussite et lutte contre l'échec, le redoublement et le décrochage (accompagnement personnalisé, remédiation, bonnes pratiques, orientation), rythmes, amélioration de l'efficacité de l'encadrement différencié, développement de l'école inclusive pour les élèves à besoins spécifiques, renforcement de la prise en compte des spécificités de l'élève et de son rôle actif dans les apprentissages, amélioration de l'orientation.

## **3. Savoirs et compétences :**

- Intégration de la transition numérique ;
- Meilleure maîtrise des savoirs et des compétences de base, réforme de l'apprentissage des langues, nouveaux référentiels ;
- Nouveaux savoirs et compétences liés aux nouveaux besoins de la société ;
- Plus grande adéquation et décloisonnement plus important pour l'enseignement qualifiant avec le monde socio-économique ;
- Cours de citoyenneté.

## **4. Gouvernance :**

– Renforcer le pilotage pédagogique de l'enseignement par l'administration et les établissements, les outils (tableaux de bord, gestion optimale des données, réforme de l'administration, renforcement des évaluations et audits de qualité, redéfinition du rôle de l'inspection, renforcement du rôle d'accompagnement des établissements via notamment les conseillers pédagogiques, gestion par objectifs des établissements).

– Renforcer l'efficacité de la gestion de l'organisation de l'enseignement et du management des établissements (autonomie et meilleur management des établissements, numérisation et simplification de la gouvernance, gestion par objectifs des établissements, mutualisation, partenariats et coordination de l'offre d'enseignement par bassins, optimisation et réductions des coûts (centrales d'achats, etc.), réforme de l'administration pour un pilotage optimal de l'enseignement, simplification du paysage, optimisation de la gestion des bâtiments.

Un phasage sera proposé en fonction de l'impact escompté sur l'ensemble du système scolaire (résultats des élèves, équité, décrochage, motivation des acteurs, impact budgétaire) et de la faisabilité / difficulté de mise en œuvre (délai et complexité de la mise en œuvre, consensus, nombre de personnes impliquées, nature et amplitude du changement).

## **b) Deux types de démarches à mettre en œuvre**

### **1° Mesures qui n'entraînent pas ou très peu d'adaptation législative et réglementaire**

Une partie des mesures à prendre relèveront d'initiatives ciblées et de méthodes de travail sur le terrain.

Il peut s'agir par exemple d'organiser le déploiement et le partage de « bonnes pratiques » (réunions hebdomadaires courtes entre enseignants, préparation de leçons en commun entre enseignants, observation de leçons données par des collègues avec séances de feedback et identification de points d'amélioration, etc.) au sein d'écoles et entre écoles. Ou encore d'optimiser la gestion des frais de fonctionnement des écoles pour libérer des ressources financières et les réinvestir en fonction des priorités pédagogiques dégagées.

### **2° Mesures entraînant des adaptations législatives et réglementaires**

Dans les sujets évoqués, un nombre important de mesures entraîneront des adaptations décrétales, réglementaires ou financières touchant tant les domaines pédagogiques que gestionnaires.

Quelques exemples :

- Savoirs et compétences : adaptation du décret « Missions », nouveaux référentiels, meilleure harmonisation des programmes ;
- Parcours scolaire de l'élève : réforme du tronc commun, de l'encadrement différencié, de l'enseignement qualifié, de l'orientation, organisation de la remédiation, etc. ;
- Acteurs scolaires : réforme de la formation initiale et continuée, statut des enseignants et des responsables d'établissements, régime de début et fin de carrière, mobilité, renforcement de l'autonomie ;
- Pilotage pédagogique de l'enseignement : réforme du service de pilotage, développement de la culture de l'évaluation et renforcement des évaluations externes et internes (bac, CEB, CE1d), renforcement du rôle, des missions et du nombre des conseillers pédagogiques, réforme de l'inspection et développement de l'audit de qualité.

### c) Procédures spécifiques selon les priorités de la DPC

Les propositions de réformes et d'actions déjà définies dans la Déclaration de politique communautaire en matière d'enseignement entrent parfaitement dans les objectifs du Pacte et doivent en faire partie intégrante par souci de cohérence. Comme elles sont déjà précisées dans un accord de gouvernement et ont à ce titre un statut différent. La ministre de l'enseignement déposera, selon les cas et sans préjudice des modes décisionnels classiques, au Groupe central (qui pourra solliciter les groupes de travail) des notes de propositions de réformes, de demandes d'avis, de demandes de contributions ou de propositions de textes légaux ou réglementaires notamment liés à la mise en œuvre de la Déclaration de politique communautaire, selon des timings plus rapides.

Le Gouvernement pourra donc adopter, sans attendre la conclusion du Pacte, des notes et des projets de décret visant à implémenter les différentes mesures de la Déclaration de politique communautaire, y compris celles liées aux propositions issues des groupes de travail du Pacte ou soumises à avis dans le processus du Pacte .

## 4. Phase 4 : Dernière étape du dispositif de participation, d'information et d'appropriation (janvier à mars 2016)

À l'issue de la phase 3, la rédaction de la proposition du Pacte pour un enseignement d'excellence et de ses différents plans d'actions sera finalisée. Certaines initiatives ou mesures, les plus réalisables dans des délais courts, auront déjà pu être mises en œuvre.

Lors de la phase 4, il s'agira notamment d'organiser, le cas échéant parallèlement à la fin de certains travaux liés à la phase 3, une vaste opération d'explication, de sensibilisation et de discussion participative auprès de tous les acteurs éducatifs en Wallonie et à Bruxelles, via des méthodes multiples (rencontres de terrain, forums de discussions, colloques thématiques, discussions online, etc.), en vue à la fois d'expliquer les objectifs et les propositions de plan d'actions, d'écouter et d'intégrer les différentes remarques venant du terrain et de favoriser l'appropriation. Dès lors, la phase 4 constituera une des dernières facettes du large processus participatif amorcé depuis le début.

Un véritable dispositif d'appropriation et de communication, structuré autour des parties prenantes, à destination de l'ensemble des citoyens, avec à chaque fois des messages spécifiques permettant aux différents acteurs de comprendre les raisons des changements proposés, le rôle de chacun dans la transformation.

Pour la mise en œuvre de la phase 4, différents moyens seront utilisés tels que des conférences débats, des forums et des questionnaires en ligne, des réunions restreintes avec certains acteurs clés, des diffusions de vidéo ou de web broadcasts, des campagnes de sensibilisation.

À l'issue de ce processus, sur la base des éléments recueillis durant cette phase, le Pacte sera, le cas échéant, ajusté et soumis pour approbation finale au Gouvernement.

## 5. Phase 5 : Adoption du Pacte et d'un plan séquencé de mise en œuvre (avril 2016)

- Le Pacte sera adopté par le Gouvernement et largement communiqué aux acteurs. Il sera accompagné d'une feuille de route de mise en œuvre et d'un échéancier précis.
- En effet, le plan de transformation ainsi envisagé sera vaste et complexe. Étant donné que chaque initiative retenue sera a priori considérée comme importante, il sera essentiel de les séquencer dans la durée pour éviter un encombrement et une lassitude de la part des acteurs.
- Les plans de mise en œuvre auront priorisé les différentes mesures retenues, notamment sur la base des expériences des systèmes qui ont réussi leur transformation et sur la base de la hiérarchie des priorités établies par les différents acteurs du système.

Les implications en termes de ressources humaines et financières seront clairement analysées.

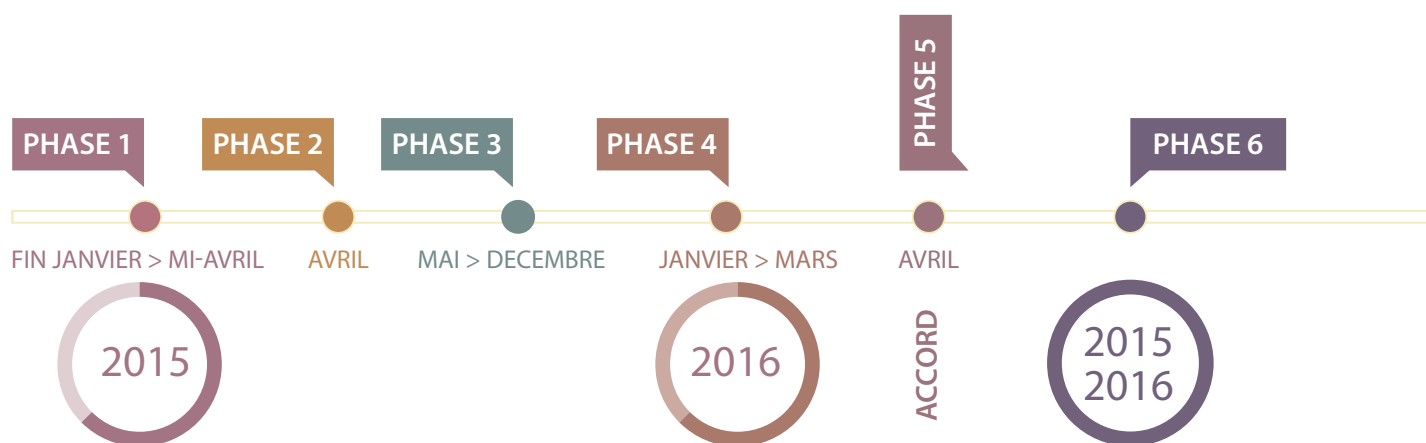
Il aura également été prévu la mise en place de mécanismes d'évaluation et d'outils au sein de l'administration et des ministères concernés pour s'assurer d'un support à la mise en place de la feuille de route et des plans d'actions, ainsi que l'établissement de relations fortes et positives avec l'ensemble des acteurs clés.

## 5. Phase 6 : Mise en œuvre pluriannuelle du Pacte (de 2015 à 2025)

Il s'agira de mobiliser la communauté scolaire et de mettre en œuvre les initiatives retenues dans le Pacte selon un échéancier et des stratégies ciblées. La mise en œuvre sera enclenchée dès que possible, pour donner de l'élan à l'ensemble de la démarche.

Une attention toute particulière sera consacrée au développement des capacités de mise en œuvre au sein même du système scolaire et à l'accompagnement et la formation et information des acteurs.

Pour assurer la continuité de la mise en œuvre, un comité de suivi sera installé. Durant la phase de mise en œuvre, il peut être décidé de continuer la dynamique du Pacte sur les aspects de précision et concrétisation de propositions plus générales relatives à des réformes à moyen terme selon des modalités définies dans le Pacte.



## **VI. L'ORGANISATION DE TRAVAIL DU PACTE**

**P**our réaliser les cinq étapes d'une manière qui soit à la fois efficace et participative, les structures suivantes seront mises en place :

### **a) Un Comité d'accompagnement du Pacte**

Le Comité d'accompagnement présidé par la ministre de l'Éducation comprendra notamment les présidents des fédérations de pouvoirs organisateurs, les responsables syndicaux, les représentants de parents, le secrétaire général du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et l'administrateur général de l'enseignement, les recteurs des universités francophones ou leurs délégués, et deux représentants des Hautes Ecoles, les représentants du ministre-président, du ministre de l'Enseignement supérieur et de la ministre de la Promotion sociale de la Fédération Wallonie-Bruxelles ainsi que des ministres-présidents et des ministres de l'Emploi et de la Formation des deux Régions, un représentant de la FEB, les représentants des partenaires sociaux désignés par les conseils économiques et sociaux des deux Régions un représentant de la Fondation Roi Baudouin, de la Ligue des familles, du Délégué aux Droits de l'enfant, un représentant de la plateforme de lutte contre l'échec scolaire, un représentant de l'OCDE et de l'Union européenne ainsi que certaines personnalités du monde académique, scientifique, culturel.

Le Comité se réunit au début du processus et à chaque fin d'étape en vue de se prononcer sur le résultat du travail proposé par le Groupe central. Il se réunit par ailleurs une fois toutes les 6 à 8 semaines durant les différentes étapes en vue d'assurer le suivi des travaux du Groupe central et quand il est saisi par les responsables de ce groupe.

### **b) Un Groupe central**

Un Groupe central multidisciplinaire sera chargé d'assurer le suivi de l'élaboration et de l'exécution concrète du Pacte.

Le Groupe central est co-présidé par le (la) représentant(e) de la ministre de l'Éducation et le secrétaire général de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui se font assister par le « Bureau du Pacte » coordonné par la représentante de la ministre et composé de membres du cabinet et de l'administration.

Le Bureau du Pacte est chargé d'instruire les dossiers et préparer pour le Groupe central notamment les propositions de cahier des charges à destination des groupes de travail, et d'assurer le suivi des travaux. Il travaille en collaboration avec les équipes universitaires chargées d'accompagner le processus. La méthodologie suivie sera proposée par le comité scientifique en lien avec le bureau du Pacte au groupe central du début du mois de février.

Le groupe central sera composé d'un représentant détaché de chaque PO, de chaque syndicat d'enseignant, de chaque fédération de parents, de représentants de l'administration générale de l'Enseignement, d'un représentant du ministre de l'Enseignement Supérieur et d'un représentant de la ministre de l'Enseignement de Promotion sociale.

Le groupe central et le bureau seront assistés d'un comité scientifique composé des représentants des 6 universités et d'équipes de hautes écoles, de la Fondation Roi Baudouin, de consultants ou experts éventuels qu'il rencontre régulièrement.

Les membres du Bureau du Pacte assisteront aux réunions pour en assumer le secrétariat et le suivi.

Les membres du Groupe central se réunissent au moins une fois par semaine pour assurer la coordination et le suivi de l'opération et de l'ensemble des groupes de travail mis en place et l'exécution des décisions prises et de la répartition des tâches.

Le Groupe central animé par les deux co-présidents et le secrétariat assume les fonctions suivantes :

- coordination de l'opération du Pacte d'excellence durant les phases 1 à 3 et lancement, organisation, mandats et suivi des groupes de travail et de leurs responsables selon les thématiques reprises au chapitre 3 ;
- discussions, décisions et arbitrages relatives aux résultats des travaux des groupes de travail et des propositions à soumettre au Comité d'accompagnement ;
- coordination de l'analyse, de la rédaction et du suivi des propositions de réformes ;
- coordination de l'animation et du suivi de la gestion du site ;
- suivi de l'exécution du Pacte d'excellence durant la phase 5.

### **c) Groupes de travail**

Six groupes de travail au minimum (comprenant des sous-groupes thématiques) coordonnés par le Groupe central seront impliqués activement dans le processus d'élaboration du Pacte.

- Le groupe « Etat des lieux ».
- Le groupe « Sens, valeurs, objectifs et missions de l'école du 21<sup>e</sup> siècle ».
- Le groupe « Acteurs de l'école ».
- Le groupe « Parcours de l'élève ».
- Le groupe « Savoirs et compétences ».
- Le groupe « Gouvernance ».

La composition de ces groupes de travail et sous-groupes et des deux groupes de la phase 1 sera déterminée par le groupe central

Chaque groupe et sous-groupe recevra du groupe central une feuille de route et note d'orientation et de thématiques de base prioritaires à discuter.

Les groupes de travail rendent leurs contributions et celles des sous-groupes au Groupe central et :

- coordonnent des sous-groupes ;
- lancent le cas échéant des enquêtes, sollicitent des experts, des contributions, suggérant des processus de participation, des interviews, etc. ;
- organisent des conférences-débats décentralisées, etc.

#### **d) Equipes académiques et experts extérieurs**

Les équipes académiques, des experts et des consultants extérieurs seront sollicités pour conseiller et accompagner le processus de changement.

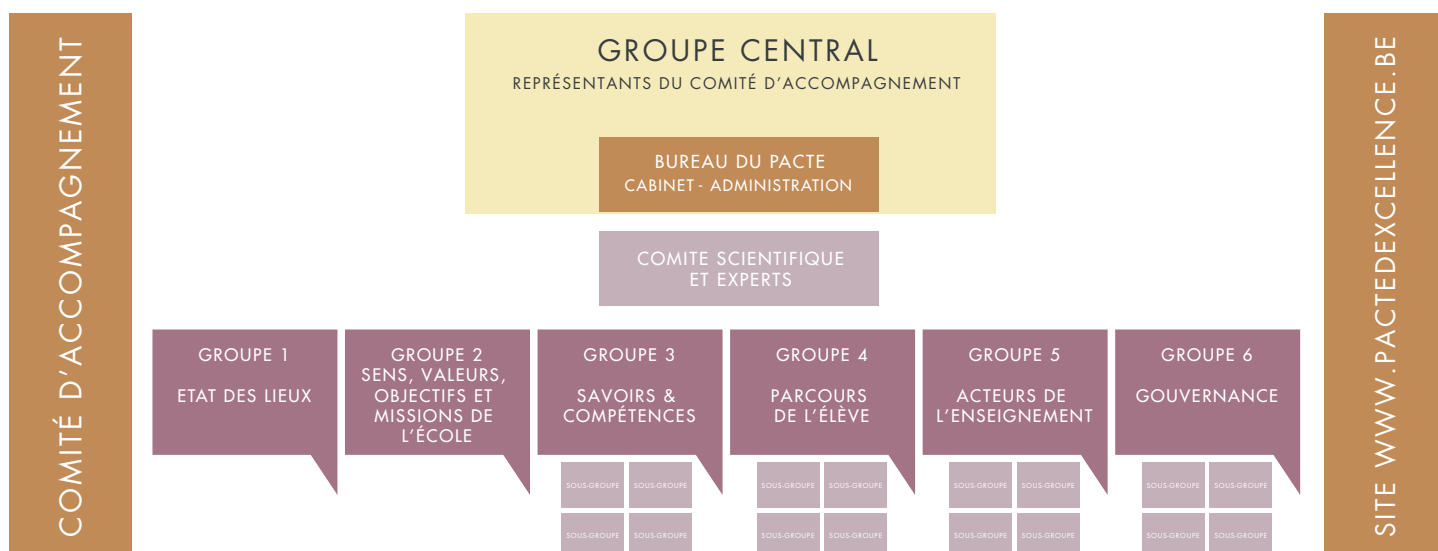
Les missions seront notamment les suivantes :

- opérer certaines recherches souhaitées dans le cadre des thématiques proposées ;
- accompagner le processus de changement ;
- analyser et proposer les processus d'optimisation possibles en matière de gouvernance, de management des établissements et de l'administration, de diminution des coûts de fonctionnement ;
- analyser et proposer les processus de numérisation de la gouvernance des établissements et de l'administration, de simplification administrative et de transition numérique des établissements scolaires ;
- faire des analyses et des recommandations en matière de qualité et d'innovation pédagogique.

Par ailleurs, un pool d'experts belges et étrangers sera identifié, afin de soutenir le Groupe central sur des thématiques spécifiques en fonction de leurs expertises respectives.

Les services de l'OCDE ont, quant à eux, accepté de mener une mission d'expertise et de soutien au processus du Pacte. Les services de la Direction Générale Education et Culture et de la Direction Générale Emploi de la Commission européenne seront également associés.





## e) Méthodes de travail du Pacte - La participation

**En matière de méthodologie du Pacte, les propositions seront les suivantes :**

- Méthodologie de participation du processus général

### a) Méthode pour le processus général

Une équipe universitaire sera désignée pour accompagner le processus participatif général (organisation du Groupe central, des Groupes de travail, sous-Groupes, coordination du processus décentralisé et diversifié de participation, etc.). Elle déposera avec le bureau du Pacte une note de méthodologie précise et notamment de répartition des missions du Groupe central, du bureau, des groupes et sous-groupes et des équipes universitaires.

- La méthode dite « méthode Charrette » sera suivie pour le processus global

Cette méthode est en effet un processus intensif pour permettre à des parties prenantes diversifiées de parvenir à un consensus dans un court laps de temps. La planification subdivise la question principale en composants auxquels sont affectés des sous-Groupes de personnes. Ces sous-Groupes soumettent périodiquement des rapports à l'ensemble du Groupe, qui transmet ensuite son feedback lors du cycle suivant de discussions en sous-Groupes. Cette séquence se répète jusqu'à l'obtention d'un consensus à la date finale prévue.

La procédure prévue s'articule autour de trois moments :

- « Pré-processus » = instauration d'un Groupe central qui déterminera l'orientation principale et gèrera la logistique au cours des deux phases suivantes ;
- « Processus » : atelier de planification et de conception intensif au cours duquel les participants évaluent les besoins, interviewent des groupes concernés, déterminent les questions prioritaires, élaborent des recommandations, identifient des projets spécifiques et génèrent des stratégies de mise en œuvre ;
- « Post-processus » : préparation d'un document final qui expose les points forts, les défis, les recommandations, les projets spécifiques, les actions et les sources de financement potentielles. Préparation et la remise d'une présentation officielle au public. C'est au cours de cette phase que débute la mise en œuvre.

**b) Processus participatif à l'égard des acteurs de l'enseignement de terrains, parents et élèves et gestion du site.**

Des équipes universitaires et, le cas échéant, des supports externes seront désignés pour assurer de manière scientifique la gestion des données notamment en provenance du site ainsi que les modalités de consultation concrète des acteurs, parents et élèves via des focus Groupes, des rencontres décentralisées, des enquêtes et questionnaires online ou autres.

Il est envisagé de faire notamment des consultations précises sur les différents sujets et thèmes clés qui seront prévus notamment par le Groupe central à l'égard :

- des enseignants ;
- des responsables d'établissements ;
- des élèves et anciens élèves ;
- du personnel du CPMS.

Les consultations auront lieu via enquêtes ciblées, questions et questionnaires via le site, des panels d'experts, focus groupes, etc.

## VII. TIMING DE MISE EN ŒUVRE

- du 5 au 13 janvier 2015 : rencontres avec chaque membre du Comité d'accompagnement pour finaliser les modalités de participation.
- 14 janvier 2015 : dépôt de la note au gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- du 14 janvier au 23 janvier 2015 : premières rencontres du Comité d'accompagnement et du Groupe central pour préparer les modalités de travail.
- lundi 26 janvier 2015 : après-midi de lancement officiel public du processus du Pacte et des groupes de travail 1 et 2.

## VIII. CONCLUSIONS

Le Pacte se veut un projet positif et dynamique.

Il introduit une démarche innovante sous différents aspects :

- Il ne constitue pas une réforme ponctuelle, mais un processus de qualité pour l'avenir.
- Il propose une approche personnalisée et souhaite investir et miser sur les personnes, les acteurs de l'enseignement et les élèves et non avant tout dans les structures. L'école, c'est avant tout 130 000 acteurs de l'éducation et 890 000 élèves qui méritent d'être au centre du processus.
- Il propose avant tout de remettre la pédagogie au centre du processus et non les systèmes et déployer l'autonomie et l'innovation pédagogique des acteurs.
- Il souhaite que les initiatives améliorent la vie des acteurs, des établissements, et part de la réalité vécue dans les classes, bref du « micro » et non plus classiquement de la globalité, des structures, du « macro ».
- Il veut aborder l'amélioration des bonnes pratiques et non pas uniquement les cadres décrets.
- Il refuse les démarches dirigistes et opte pour un large processus participatif innovant, impliquant aussi les acteurs hors enseignement.
- Il propose de développer une culture d'évaluation, aborde le défi de la modernité, de la créativité et de la transition numérique.
- Il développe les thèmes du décloisonnement de l'école et du décloisonnement des disciplines.

**Le Pacte est une chance et une reconnaissance pour tous les acteurs de l'enseignement ainsi qu'une espérance pour les élèves. C'est une occasion que nous ne pouvons manquer.**