



Union
Francophone
des **Associations**
de Parents
de l'Enseignement
Catholique

NOUVELLE GOUVERNANCE DU SYSTÈME ÉDUCATIF : QUELS SONT LES ENJEUX DU PILOTAGE DES ÉCOLES IMPLÉMENTÉ PAR LE PACTE ?

Michaël LONTIE

ANALYSE UFAPEC
DÉCEMBRE 2019 | 36.19



Résumé :

Dans cette analyse, nous souhaitons observer les enjeux qui sont spécifiquement liés à la nouvelle gouvernance du système éducatif. La dynamique des plans de pilotage, désormais développés dans les écoles, va-t-elle vraiment permettre une amélioration du système dans son ensemble ? Quels sont les objectifs poursuivis et comment obtenir l'adhésion de tous les acteurs dans cette nouvelle dynamique ?

Mots-clés :

Gouvernance, plan, pilotage, délégué, contrat, objectifs, DCO, pacte, excellence, conseil, participation, représentativité, école, évaluation, autonomie, qualité, efficacité, équité



Avec le soutien du Ministère
de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Introduction

Les réformes successives qu'a connues notre enseignement, lesquelles n'avaient généralement pas été construites de manière concertée, progressive et systémique, ont souvent créé auprès des acteurs du monde scolaire (élèves, enseignants, directions, pouvoirs organisateurs, parents...) à la fois un sentiment d'incompréhension, de frustration, d'inefficacité et, finalement, de rejet. Souvent implémentées au chausse-pied d'une législature à l'autre, d'un ministre à l'autre, pour les intégrer dans le système existant sans toujours s'inscrire dans la continuité et très largement imposées de manière top-down¹, ces réformes ont trop souvent laissé un goût amer à ceux qui les subissaient à vagues régulières.

Par ailleurs, de nombreux indicateurs, comme ceux du taux d'abandon scolaire, du taux de redoublement, de la relégation... ou comme les résultats (qui certes ne disent pas tout) des élèves de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) à des épreuves internationales du type PISA² ont montré l'impossibilité d'un statu quo. Il fallait un changement de paradigme, une modification profonde de voir et de faire les choses, mais pas n'importe comment.

Le Pacte pour un enseignement d'excellence (PEE), lancé par l'ancienne ministre de l'enseignement obligatoire Joëlle Milquet, poursuivi par celle qui lui a succédé, Marie-Martine Schyns, et désormais installé dans la continuité sur une deuxième législature avec l'actuelle ministre de l'enseignement, Caroline Désir, a cette ambition. Et il faut reconnaître que la dynamique participative du PEE, réunissant autant d'acteurs de l'enseignement autour de la table pour une durée aussi longue, n'a jamais connu de tel précédent dans le passé. Aujourd'hui encore, les réformes qui s'inscrivent dans les travaux du PEE sont discutées à un rythme régulier et soutenu par le comité de concertation du pacte³.

Notre analyse ne peut bien entendu pas brosser tous les enjeux du PEE, mais nous souhaitons observer ceux qui sont spécifiquement liés à la nouvelle gouvernance du système éducatif. Le nouveau modèle de pilotage des écoles va-t-il vraiment permettre une amélioration du système dans son ensemble ? Qu'en penser, quels sont les objectifs poursuivis et comment obtenir l'adhésion de tous les acteurs dans cette nouvelle dynamique ?

¹ L'approche top-down, ou approche descendante, consiste à partir de principes généraux pour en déduire progressivement, par analyse, une structure de plus en plus complexe et détaillée. A contrario, l'approche bottom-up, ou approche ascendante, consiste à partir des détails, de la réalité concrète pour remonter, par synthèse, aux principes généraux. Ici, il faut surtout comprendre une dynamique de réformes s'imposant d'en-haut (le législateur) au terrain plutôt que de réformes construites par le terrain et progressivement formalisées par le législateur.

² PISA est l'acronyme du Programme international pour le suivi des acquis des élèves organisé par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques). Il concerne, depuis 2000, les élèves de 15 ans et porte sur la lecture, les mathématiques et les sciences. D'autres épreuves portent sur les langues (ESLC), sur la lecture en primaire (PIRLS)...

³ Le comité de concertation du PEE est héritier du groupe central du pacte et constitué de représentants du gouvernement de la FWB, de membres du cabinet de la ministre de l'éducation, des représentants des pouvoirs organisateurs, des enseignants et des parents (l'UFAPEC y est donc bien présente - comme tout au long des travaux du PEE).

Qu'est-ce que le « pilotage des écoles » et pourquoi une nouvelle gouvernance du système éducatif ?

- Un rapide historique

Durant la première phase des travaux du PEE, deux groupes de travail réunissant différents acteurs de l'école (ou entretenant des liens avec elle) avaient été constitués⁴. Un premier groupe devait faire un état des lieux et un diagnostic de la réalité existante. Le second était chargé de réfléchir aux « sens, valeurs, objectifs et mission de l'école du 21^e siècle ».

Dans le cadre de la deuxième phase des travaux du PEE, douze groupes de travail avaient été mis en place par le gouvernement. L'un d'eux, présidé par Alain Éraly⁵, devait réfléchir à la question du « pilotage des écoles », et donc à la manière de s'assurer que les écoles que la FWB organise et subventionne répondent de manière efficace et adéquate aux attendus liés à ce financement. À la suite de ces travaux, les acteurs de l'enseignement réunis au sein du groupe central du pacte se sont accordés sur une proposition de nouvelle gouvernance des écoles soumise par ce groupe de travail. Celle-ci a dès lors été intégrée à l'avis n°3 du groupe central⁶.

Cet avis n°3 du groupe central, c'est le document de référence du PEE en vue d'une réforme profonde de notre enseignement en FWB. Il est construit autour de cinq axes stratégiques ; le deuxième axe concerne spécifiquement le nouveau modèle de gouvernance du système éducatif.

- Pourquoi changer de modèle de gouvernance ?

Les travaux préliminaires du PEE ont mis en évidence le fait que l'autonomie des acteurs éducatifs (enseignants, directions...) et leur capacité à prendre des initiatives et à se mobiliser ensemble autour d'objectifs partagés sont des facteurs essentiels pour le développement d'une école. Dans tous les réseaux d'enseignement, indépendamment des structures propres à chacun de ceux-ci, poser les conditions de possibilité d'un véritable leadership pédagogique pour le chef d'établissement, jusqu'ici trop souvent contraint à des tâches administratives chronophages, est apparu comme une évidence et une nécessité.

Par ailleurs, l'incapacité de certaines écoles à se renouveler et à répondre à des problématiques cruciales a pesé dans l'idée qu'une évaluation plus systématique des établissements et un accompagnement renforcé, lié à cette évaluation, étaient nécessaires. Quelles problématiques, par exemple ? Celle de n'avoir que peu d'inscrits, alors que l'établissement se situe dans une zone en tension démographique où d'autres établissements proposant un parcours similaire disposent de longues listes d'attente ;

⁴ Cf. <http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2017/04/synthese-phase-1-avis-groupe-central.pdf>.

⁵ Alain Éraly est docteur en sciences sociales et en sciences économiques. Professeur de sociologie à l'Université Libre de Bruxelles (ULB), il s'intéresse notamment aux processus de décision politique.

⁶ http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2017/05/PACTE-Avis3_versionfinale.pdf.

celle de ne pas parvenir à amener ses élèves à la réussite des épreuves certificatives externes et, donc, à l'obtention des certificats qui y sont liés : CEB⁷, CE1D⁸ et CESS⁹ ; celle de proposer huit classes en première année commune et de n'en avoir plus que trois en rhéto, montrant par là une incapacité à mener tous les élèves au bout du parcours envisagé initialement, etc.

Enfin, il est apparu lors des discussions du PEE que si l'on renforçait l'autonomie des établissements scolaires et, avec elle, leur responsabilité dans les stratégies à mettre en œuvre pour répondre aux attendus du gouvernement de la FWB en fonction de leur réalité concrète et particulière, il était aussi essentiel d'impliquer les équipes éducatives et pédagogiques dans l'élaboration de ces stratégies. De plus, dans une perspective participative d'adhésion au projet, le fait d'informer et de demander avis auprès des autres acteurs de l'école directement concernés, comme les parents, est apparu incontournable.

Les plans de pilotage, les contrats d'objectifs et le rôle de chaque acteur

- Les plans de pilotage

Pour parvenir à atteindre les objectifs qui sont au cœur du pilotage, soit améliorer la qualité, l'efficacité et l'équité de notre système scolaire, et pour permettre une plus grande autonomisation des établissements scolaires, le décret du 13 septembre 2018¹⁰, modifiant le décret Missions du 24 juillet 1997¹¹, institue ce qu'on appelle désormais les "plans de pilotage" des établissements scolaires et, avec eux, toute une série de dispositions qui modifient profondément le pilotage de nos écoles.

Le plan de pilotage d'une école (ou d'une implantation) est rédigé par le chef d'établissement et par son pouvoir organisateur (PO) et doit répondre à une série d'objectifs fixés par le Gouvernement permettant au système éducatif :

⁷ Le certificat d'études de base (CEB), est destiné, entre autres, aux élèves de fin de sixième primaire et permet d'accéder au premier degré commun du secondaire :

<http://www.enseignement.be/index.php?page=25527&navi=3055>.

⁸ Le certificat d'études du premier degré de l'enseignement secondaire (CE1D) est destiné, entre autres, aux élèves de fin de deuxième année commune et complémentaire et permet d'accéder au deuxième degré du secondaire : <http://www.enseignement.be/index.php?page=26247&navi=3057>.

⁹ Le certificat de l'enseignement secondaire supérieur (CESS) est destiné aux élèves en dernière année du secondaire (6^e ou 7^e en fonction de la filière) et permet d'accéder à l'enseignement supérieur :

<http://www.enseignement.be/index.php?page=26248&navi=3056>.

¹⁰ Décret modifiant le décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre afin de déployer un nouveau cadre de pilotage, contractualisant les relations entre la Communauté française et les établissements scolaires : https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/45594_000.pdf.

¹¹ Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre : <http://www.ufapec.be/politique-scolaire-1/textes-legaux-1/decret-missions.html>.

1. « d'améliorer significativement les savoirs et compétences des élèves ;
2. d'augmenter la part des jeunes diplômés de l'enseignement secondaire supérieur ;
3. de réduire les différences entre les résultats des élèves les plus favorisés et ceux des élèves les moins favorisés d'un point de vue socioéconomique ;
4. de réduire progressivement le redoublement et le décrochage ;
5. de réduire les changements d'école au sein du tronc commun ;
6. d'augmenter progressivement l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire ;
7. d'accroître les indices du bien-être à l'école et de l'amélioration du climat scolaire. »¹²

Soulignons ici que ces objectifs généraux placent clairement les élèves, tous les élèves, au centre de l'attention : les plans de pilotage devront toujours se mettre d'abord au service de ceux-ci !

A ces objectifs généraux peuvent s'ajouter des objectifs particuliers en fonction du profil de l'établissement (enseignement spécialisé, enseignement en immersion, encadrement différencié...)

Lors de la rédaction de son plan de pilotage, chaque établissement scolaire fixe lui-même des objectifs spécifiques pour répondre à ces objectifs généraux et particuliers en vue de l'amélioration du système éducatif. C'est un premier aspect de l'autonomie accordée. L'école détermine par ailleurs les stratégies à mettre en place sur base de ces objectifs en identifiant les actions prioritaires à investir. Une liste de quinze thématiques, parmi lesquelles on retrouve « le partenariat et la collaboration avec les parents des élèves de l'établissement, en concertation avec le Conseil de participation », a été dressée à cet effet (cf. annexe 1). En plus des nouvelles actions identifiées, le plan de pilotage liste les actions en cours et qui continueront à être mise en œuvre dans l'établissement, actions qui rencontrent l'une de ces quinze thématiques.

Pour parvenir à identifier ses objectifs spécifiques et les nouvelles actions prioritaires à mener au regard des attendus du Gouvernement cités ci-dessus, le chef d'établissement, accompagné de son équipe éducative et pédagogique, réalise un diagnostic des forces et des faiblesses de son école. Il dispose, pour ce faire, d'indicateurs statistiques fournis par les services du gouvernement (ndlr : l'administration générale de l'enseignement – AGE) en fonction du profil de son école. Plusieurs fédérations de pouvoirs organisateurs ont par ailleurs développé des questionnaires à destination des différents acteurs de l'école pour alimenter ce diagnostic. Pour l'enseignement catholique, le SeGEC propose un tel outil, qui permet de construire, avec d'autres éléments préexistants, un « miroir » de l'établissement : « Le "miroir" favorise aussi l'émergence d'un consensus, met les acteurs

¹² Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, CHAPITRE VII. - Des projets éducatif, pédagogique et d'établissement ainsi que du plan de pilotage et du contrat d'objectifs de l'établissement, Article 67, §2, p. 40 : <http://www.ufapec.be/politique-scolaire-1/textes-legaux-1/decret-missions.html>.

de l'école face à leurs réalités factuelles, et permet ensuite à l'équipe de pilotage de l'école de se fixer des objectifs »¹³.

Le diagnostic ainsi que les indicateurs statistiques sont strictement confidentiels et ne peuvent donc être transmis à des tiers. Des éléments de ceux-ci doivent toutefois pouvoir être soumis, avec prudence, aux organes locaux de concertation sociale¹⁴ et aux membres du conseil de participation (CoPa)¹⁵. Et s'il y a des éléments soumis dans ce cadre, ils pourront aussi être rendus confidentiels. En effet, comme il est par ailleurs prévu que le CoPa rende un avis sur le plan de pilotage, il semble difficile que les membres des différentes catégories qui le composent puissent se prononcer sans avoir un aperçu (un aperçu, pas le détail !) des éléments de diagnostic. Pourquoi une telle prudence ? Parce que la diffusion publique de ces données chiffrées de manière décontextualisée pourrait accentuer des phénomènes de concurrence entre les écoles ou entraîner d'autres impacts indésirables sur l'équilibre, le fonctionnement et la gestion sereine d'une école. L'information des différents représentants qui doivent être consultés conformément au cadre légal est donc absolument nécessaire, mais apparaît comme devant être strictement encadrée.

Outre les objectifs spécifiques et le diagnostic, le plan de pilotage doit contenir une annexe reprenant des objectifs chiffrés annuels et sur plusieurs années.

Par ailleurs, le plan de pilotage établit les modalités du travail collaboratif au sein de l'équipe éducative, un plan de formation en cours de carrière des membres du personnel, les modalités de mise en œuvre du continuum pédagogique dès l'entrée en maternelle et jusqu'à 15 ans, ainsi que les modalités de différenciation des apprentissages et de l'accompagnement personnalisé.

Enfin, le plan de pilotage prévoit le mode d'évaluation annuel du contrat d'objectif. Mais qu'est-ce que le contrat d'objectif ?

- **Les contrats d'objectifs et les DCO**

Le plan de pilotage devient contrat d'objectifs à partir du moment où le représentant du gouvernement, appelé délégué au contrat d'objectifs (DCO), valide le plan de pilotage. C'est ce qu'on appelle la contractualisation. En effet, le plan de pilotage est rédigé en vue d'une contractualisation d'une durée de six ans. Les objectifs doivent pouvoir être évalués au fur et à mesure et à l'issue des deux évaluations principales, lesquelles ont lieu après trois ans et au terme des six années. Des modifications et des ajustements du contrat d'objectifs peuvent intervenir en cours de route et le DCO peut, le cas échéant, demander à consulter les représentants siégeant au CoPa.

¹³ http://www.entrees-libres.be/wp-content/uploads/2018/01/125_soucis_hommes1.pdf.

¹⁴ Le conseil de participation, l'ICL (instance de concertation cocale), l'ORCE (organe de concertation de l'entité), le conseil d'entité, le conseil de zone, la commission zonale d'affectation, la commission zonale de gestion des emplois... sont différents types d'organes locaux de concertation existant dans le réseau libre catholique.

¹⁵ Pour plus d'informations sur le conseil de participation, vous pouvez vous référer à la nouvelle brochure réalisée par la FAPEO et l'UFAPEC sur cet organe de démocratie scolaire : <http://www.ufapec.be/nos-analyses/copa.html>.

- Une dynamique participative

Si c'est le chef d'établissement qui établit le plan de pilotage, nous avons déjà insisté sur le fait que ce document ne peut pas être réalisé par une seule personne, ni même par deux-trois personnes sur un coin de table. En effet, si quelques personnes peuvent utilement se réunir en *équipe de pilotage* pour mener le projet, le décret qui installe les plans de pilotage explicite bien la nécessité d'une collaboration avec l'équipe éducative et pédagogique dans son ensemble. Et ce n'est pas tout. Il est aussi prévu une concertation avec les équipes du centre psycho-médico-social (CPMS) et les représentants des parents de l'école : les membres élus (selon les règles décrétales en vigueur¹⁶) du comité de l'association des parents et les parents élus (selon les règles décrétales en vigueur¹⁷) au CoPa.

C'est ici qu'apparaît l'enjeu essentiel d'une véritable représentation parentale dans chaque établissement scolaire en Fédération Wallonie-Bruxelles. Les parents doivent prendre conscience que, dans ce nouveau modèle de gouvernance, le législateur leur donne l'occasion d'être informés et consultés sur la dynamique propre à l'école de leur enfant. Mais pour cela, il faut que des structures parentales soient mises en place dans chaque école et puissent être accompagnées dans leur responsabilité par les organisations représentatives des parents et des associations de parents (l'UFAPEC pour l'enseignement catholique et la FAPEO pour l'enseignement officiel). En effet, de nombreux parents ont du mal à percevoir la manière de s'inscrire dans le contexte, très institutionnel, des plans de pilotage ou du conseil de participation. Pourtant, ces organes auront un impact très concret sur le quotidien des enfants au sein de l'école. Une sensibilisation et un accompagnement adéquats en fonction du profil de l'école sont donc nécessaires.

Sans entrer dans les détails, notons que le processus de mise en place des plans de pilotage se fait suivant trois phases. Aujourd'hui, deux tiers des écoles en FWB sont déjà bien engagés dans le processus des plans de pilotage et environ un tiers d'entre elles a déjà signé un contrat d'objectifs. De nombreux DCO semblent avoir pointé le manque de représentativité parentale (pour rappel, l'une des quinze thématiques qui doivent être envisagées dans les plans de pilotage) au niveau d'écoles de la première phase puisque l'UFAPEC est fortement sollicitée pour le moment afin d'aider à la création d'AP et de CoPa dans ces écoles. Quant à celles de la deuxième phase, elles nous sollicitent également de plus en plus. En attendant les écoles de la troisième phase.

Autre enjeu une fois que les représentants sont élus et installés : assurer une véritable représentativité des avis qui seront rendus au CoPa. De nouveau, il ne s'agit pas de rendre des avis entre soi, mais bien de s'assurer que ce qui est soumis est le fruit d'une réflexion commune avec les parents ayant répondu aux sollicitations de leurs mandataires en vue d'une consultation. C'est d'ailleurs bien explicité, dans le décret Missions, pour toutes les catégories des représentants siégeant au sein du CoPa : « Les représentants des

¹⁶ Cf. Décret portant sur les Associations de parents d'élèves et les Organisations représentatives des parents et Associations de parents d'élèves : https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/34365_004.pdf.

¹⁷ Cf. Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, CHAPITRE VII. - Des projets éducatif, pédagogique et d'établissement ainsi que du plan de pilotage et du contrat d'objectifs de l'établissement, Article 69, §2, p. 57 : <http://www.ufapec.be/politique-scolaire-1/textes-legaux-1/decret-missions.html>.

différentes catégories membres du conseil de participation veillent à organiser des assemblées de leurs mandants afin de débattre des questions soulevées au conseil de participation »¹⁸.

- **Modifications des missions du conseil de participation**

Les CoPa ont vu le jour avec le décret Missions du 24 juillet 1997 et existent dans les écoles depuis janvier 1998. Pourtant, au fil des années, de nombreux CoPa ont été désinvestis et ont périclité, les écoles arguant une perte de temps et l'absence de certains représentants (excuse parfois facile lorsqu'il s'agit des parents, puisque l'UFAPEC a été rarement appelée lorsque l'une des instances de représentation des parents faisait défaut, alors que c'est expressément prévu par le décret de 2009 pour la création d'AP et par le décret Missions pour le CoPa). Peut-être aussi, certaines écoles n'étaient-elles pas prêtes à une culture participative. Dans d'autres lieux, la direction, submergée par d'autres contraintes (par exemple administratives) jugées prioritaires, a délaissé l'investissement dans le CoPa. Ce qui souligne l'idée, déjà évoquée souvent par l'UFAPEC, que la participation ne se décrète pas, mais nécessite un suivi et un accompagnement. Les directions et PO avait-elles été suffisamment amenées à questionner leurs représentations de la gouvernance ? Dans quelques écoles, la participation parentale a pu aussi être battue en brèche par quelques parents « inquisiteurs », qui ont vu dans le CoPa un moyen de mener des combats personnels plutôt que de viser l'intérêt commun au bénéfice de l'ensemble des élèves dans une dynamique de débat constructif... Heureusement, ce fut loin d'être le cas partout. Et là où il demeure investi, le CoPa permet souvent un dynamisme rafraichissant au sein de l'établissement scolaire. Avec le PEE, et en particulier grâce aux plans de pilotage, il est promis à une nouvelle jeunesse. En tout cas, ses missions sont renforcées, un contrôle de son exercice sera effectué par les DCO à travers les contrats d'objectifs et il est désormais prévu qu'un minimum de quatre réunions aient lieu chaque année (au lieu de deux prévues avant le décret du 13 septembre 2018 modifiant le décret Missions).

Au-delà de ça, qu'est-ce qui a changé ? Avec insistance, l'UFAPEC a réclamé que le fait de pouvoir débattre du projet d'établissement soit ajouté au fait de remettre un avis. Si cela peut sembler tomber sous le sens, l'expérience nous a montré que ce n'était pas toujours évident partout. Des adaptations au projet d'établissement peuvent par ailleurs être proposées.

Concernant le plan de pilotage, débat et remise d'avis sont également de mise. Si le DCO propose une modification du contrat d'objectifs, le CoPa doit également être consulté et peut faire des propositions utiles en vue de la modification définitive.

Autre nouveauté, la nécessité de débattre et de remettre avis sur le règlement d'ordre intérieur (ROI) de l'école avec possibilité de l'amender et de le compléter. Ce ROI contient, entre autres, l'échelle des sanctions prévues en cas de problème. Inclure l'ensemble des acteurs de l'école dans une réflexion sur le ROI, n'est-ce pas aussi permettre qu'il soit mieux accepté par toutes les parties ?

¹⁸ *Ibidem*, §10, pp. 60-61.



Conclusion

Nous avons conscience que la présente analyse peut paraître très technique, voire indigeste pour de nombreux lecteurs. Elle s'arrête en effet sur des enjeux politiques et institutionnels, puisqu'elle s'intéresse à la dynamique du PEE et à la manière d'envisager les rapports entre les écoles et le pouvoir qui les organise ou les subsidie. Pourtant, comme nous l'avons remarqué à l'un ou l'autre endroit du texte, ce nouveau mécanisme de gouvernance du système éducatif aura un impact très concret et très important sur le fonctionnement des écoles et sur leurs premiers bénéficiaires que sont les élèves.

Parce qu'ils permettent une plus grande autonomie de l'école dans les objectifs spécifiques qu'elle s'assigne pour six ans, certes sous le contrôle et l'accompagnement d'un DCO, les plans de pilotage – mués par la suite en contrats d'objectifs – vont déterminer significativement les perspectives éducatives et pédagogiques de chaque établissement. Il est donc crucial que chaque acteur, à la mesure du rôle qui lui est accordé par les décrets, prenne sa place dans les discussions relatives à ce nouveau modèle de gouvernance. Cela nécessite une information suffisante, de la bienveillance et de l'encouragement de la part des autres acteurs de l'école pour que chacun puisse occuper cette place. C'est particulièrement vrai pour les parents, lesquels ne maîtrisent pas toujours les codes de l'école, mais ont pourtant un point de vue particulier, complémentaire, parfois inattendu, lequel permet souvent d'enrichir la dynamique de l'établissement scolaire (quand ce point de vue, bien évidemment, est constructif). C'est aussi très vrai en ce qui concerne les élèves, trop rarement consultés lorsque des décisions sont prises sur des questions qui les concernent pourtant au premier chef.

A la méfiance des acteurs les uns envers les autres, la nouvelle gouvernance préfère la confiance d'une démocratie participative réaffirmée et renforcée. Avec, bien sûr, certains garde-fous nécessaires, comme la confidentialité sur des documents ou des informations sensibles qui seraient soumis au CoPa.

Certains acteurs qui, dans certaines écoles, n'ont pas l'habitude d'un tel modèle de démocratie participative et ont l'habitude de décider seuls risquent de développer des stratégies pour faire "comme on a toujours fait". Cela a été constaté avec l'évolution des CoPa entre 1998 et 2018. Nous osons croire que la dynamique du Pacte pour un enseignement d'excellence en général, et du nouveau modèle de gouvernance en particulier, va réellement permettre la transmission d'information et le débat constructif au premier bénéfice des élèves. L'UFAPEC est en tout cas convaincue que la perspective est prometteuse et constate déjà un souffle bénéfique de cette dynamique dans de nombreux établissements scolaires...

Bibliographie

Textes légaux

- Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre : <http://www.ufapec.be/politique-scolaire-1/textes-legaux-1/decret-missions.html>
- Décret modifiant le décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre afin de déployer un nouveau cadre de pilotage, contractualisant les relations entre la Communauté française et les établissements scolaires : https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/45594_000.pdf
- Décret portant sur les Associations de parents d'élèves et les Organisations représentatives des parents et Associations de parents d'élèves : https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/34365_004.pdf

Liens

- http://plus.wikimonde.com/wiki/Alain_Eraly
- <http://www.enseignement.be/index.php?page=25527&navi=3055>
- <http://www.enseignement.be/index.php?page=26248&navi=3056>
- <http://www.enseignement.be/index.php?page=26247&navi=3057>
- http://www.entrees-libres.be/wp-content/uploads/2018/01/125_soucis_hommes1.pdf
- <http://www.enseignement.be/index.php?page=28087&navi=4533>
- <http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2017/04/synthese-phase-1-avis-groupe-central.pdf>
- http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2017/05/PACTE-Avis3_versionfinale.pdf

Annexe 1 : les 15 thématiques à investir dans le plan de pilotage¹⁹

- a) Les actions pédagogiques déployées pour conduire chaque élève vers la réussite et lui permettre de maîtriser les apprentissages et d'atteindre les objectifs attendus, y compris les modalités d'évaluation de l'acquisition des savoirs et compétences ;
- b) les dispositifs d'accrochage scolaire ;
- c) les dispositifs d'adaptation et d'encadrement spécifiques, dont ceux à destination des primo-arrivants ;
- d) les aménagements raisonnables pour les élèves à besoins spécifiques reconnus ainsi que l'intégration des élèves dans l'enseignement ordinaire conformément aux dispositions du chapitre X du décret de l'enseignement spécialisé ;
- e) l'orientation des élèves et la promotion des outils d'orientation tout au long du parcours de chaque élève ;
- f) la promotion de la citoyenneté, de la santé, de l'éducation aux médias, de l'environnement et du développement durable ;
- g) la prévention et la prise en charge des discriminations et des violences au sein de l'établissement scolaire, y compris des dispositifs spécifiques concernant le harcèlement, le cyber harcèlement et les événements d'exception ainsi que les partenariats avec les services de l'Aide à la jeunesse et de la médiation scolaire ;
- h) l'insertion des outils numériques dans les apprentissages et la gouvernance de l'établissement, ainsi que l'équipement numérique ;
- i) l'accueil et l'accompagnement des nouveaux enseignants ;
- j) le partenariat et la collaboration avec les parents des élèves de l'établissement, en concertation avec le conseil de participation ;
- k) l'apprentissage et l'accès à la culture et à la lecture ainsi que les collaborations nouées avec les institutions culturelles et de lecture publique de la zone ;
- l) l'apprentissage et l'accès aux sports ainsi que les collaborations avec les institutions sportives de la zone ;
- m) en cas d'offre d'enseignement qualifiant, les partenariats noués avec les entreprises et employeurs du secteur concerné ;
- n) la maintenance et l'amélioration des infrastructures scolaires ;
- o) la politique de l'établissement en matière de frais scolaires.

¹⁹ Source : Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, CHAPITRE VII. - Des projets éducatif, pédagogique et d'établissement ainsi que du plan de pilotage et du contrat d'objectifs de l'établissement, Article 67, §2, p. 42 : <http://www.ufapec.be/politique-scolaire-1/textes-legaux-1/decret-missions.html>.

Annexe 2 : aperçu des trajectoires possibles d'un plan de pilotage mué en contrat d'objectifs

Note : lorsque vous voyez un item « CoPa » surligné en rouge, cela signifie qu'un avis du conseil de participation est exigé. Lorsqu'un item est surligné en vert, cela signifie que la consultation est facultative

- a) Élaboration du plan de pilotage (objectifs d'amélioration, diagnostic collectif, valeurs de référence chiffrées annuelles et pluriannuelles, modalités du travail collaboratif, plan de formation, continuum pédagogique, stratégies et priorités [cf. annexe 1], actions existantes et maintenues, modalités d'évaluations internes du contrat d'objectif) ;
- b) Présentation du plan de pilotage au délégué au contrat d'objectifs (DCO), après avis des organes de concertation sociale et du **CoPa** et approbation du pouvoir organisateur (PO) ;
- c) Contractualisation PO-Gouvernement du plan de pilotage en contrat d'objectifs (en concertation avec le DCO) qui peut rencontrer différents acteurs (dont **AP/CoPa**) avant acceptation et envoi au directeur de zone²⁰
 - Si adaptation nécessaire, cela est réalisé par le directeur avec équipes péda/éduc (+ **CPMS** et **CoPa/AP**) puis soumis à l'avis des organes de concertation et du **CoPa** puis renvoyé au DCO pour contractualisation PO-Gouvernement
 - Appui possible de la cellule soutien/accompagnement issue de la Fédération des pouvoirs organisateurs à laquelle l'établissement scolaire est rattaché (le SeGEC pour les écoles de l'enseignement catholique)*
 - Si blocage > instance collégiale délégué coordonnateur + directeur de zone
 - Si refus ou incapacité > processus de suivi rapproché (**audit externe par l'Inspection via PO ou directeur de zone**) ; nouvelle rédaction en concertation avec le DCO
 - Si échec, soit le Gouvernement peut réduire de 5% ou plus les subventions de fonctionnement après mise en demeure. Ceci jusqu'à collaboration à l'élaboration du contrat d'objectif (CO). Soit désignation d'un manager de crise (MC) (par ex. via le SeGEC – max. 36 mois)
 - L'organe local de concertation sociale et le **CoPa** sont informés de la désignation du MC. Le MC informe le **CoPa**, e.a., de ses propositions avant mise en œuvre du CO.
 - Si pas de collaboration endéans (cas 1 - les six mois; cas 2 – 30 jours + 15 jours) ou si insatisfaction suite à la mission du MC, suppression totale des subventions de fonctionnement et des subventions de traitement (hors organisé)
- d) Le directeur présente les CO à la/au(x) :
 - > équipes péda/éduc
 - > **CPMS**
 - > cellule de soutien et d'accompagnement

²⁰ Le directeur de zone coordonne et supervise les DCO.

- > organes locaux de concertation sociale
 - > **CoPa**
- e) Évaluation annuelle de l'atteinte des objectifs du CO (Gouvernement)
- f) **Ajustements des objectifs via DCO ou directeur de zone**
- > Par ex. si écart de performances...
- g) Évaluation intermédiaire après 3 ans par le DCO
- Possibilité pour le DCO de rencontrer **AP/CoPa** e.a.
 - Si modification de la mise en œuvre du CO, directeur s'en charge en collaboration avec équipe péda/éduc, concertation avec **CPMS** et **AP/CoPa**. Elle est ensuite soumise à avis des organes de concertation sociale et du **CoPa**. Puis à approbation du PO avant analyse du DCO et envoi pour signature au directeur de zone
 - **Appui possible de la cellule soutien/accompagnement**
 - Si adaptation nécessaire, directeur s'en charge en collaboration avec équipe péda/éduc, **en concertation avec CPMS**. Elle est ensuite soumise à avis des organes de concertation sociale et du **CoPa**. Puis à approbation du PO avant analyse du DCO et envoi pour signature au directeur de zone
 - Si blocage > instance collégiale délégué coordonnateur + directeur de zone
 - Si refus ou incapacité > processus de suivi rapproché (**audit externe par l'Inspection via PO ou directeur de zone**); nouvelle rédaction en concertation avec le DCO
 - Si modifications, le directeur s'en charge en collaboration avec équipe péda/éduc, concertation avec **CPMS**. Elle est ensuite soumise à avis des organes de concertation sociale et du **CoPa**. Puis à approbation du PO.
 - Si échec à mettre en place des modifications au mauvaise volonté manifeste en cours ou à l'issue du processus qui suit l'évaluation intermédiaire, cf. les trois dernières flèches du point c)
- h) Évaluation finale en cours de la 6^e année par le DCO
- Possibilité pour le DCO de rencontrer **AP/CoPa** e.a.
 - Direction propose un « dispositif d'ajustement » rédigé en collaboration avec équipes péda/éduc (**+ concertation avec le CPMS**)
 - **Appui possible de la cellule soutien/accompagnement**
 - Proposition et adaptation // modification plan de pilotage mais hors CoPa
 - Devenu « protocole de collaboration », *confidentiel*, il doit être présenté par le directeur et le PO au **CoPa** e.a.
 - Si pas de « protocole de collaboration », sanctions : cf. les trois dernières flèches du point c)

Le « protocole de collaboration » remplace le CO durant la période fixée par le protocole (max. 3 ans)