

UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

# Enseigner :

## au cœur de l'école, des métiers qui changent

### ENJEU(X)

Des valeurs pour des métiers en évolution

### PERSPECTIVES

Le travail en équipe  
au cœur du plan de pilotage

Travail collaboratif : oser sortir du cadre

Différencier les apprentissages  
et changer sa posture d'enseignant

### FORMATION INITIALE

Se donner un peu d'air

### PRATIQUES

Et vous, qu'en dites-vous ?

### CONCLUSIONS

Du Pacte d'excellence à la crise politique

On le sait, la réussite du Pacte pour un enseignement d'excellence suppose des évolutions culturelles dans le rapport que les acteurs de l'école entretiennent avec leur métier. Le métier d'enseignant est appelé à s'exercer de façon plus collective, et de nouvelles dynamiques vont devoir se mettre en place ou se généraliser, notamment le travail collaboratif.

« Il est bien question d'assumer le regard d'autrui pour réfléchir à ses pratiques », explique **Alain ERALY**, afin d'essayer, dit-il, de « dépasser les problèmes dans la perspective d'une amélioration d'un processus d'apprentissage ». « Il faut oser parler de ses pratiques pédagogiques, oser sortir du cadre », renchérit un prof du secondaire dans les pages qui suivent.

Vu de l'établissement, tout l'enjeu sera de se focaliser sur un nombre limité de stratégies prioritaires à mettre en place. Celles-ci devront permettre à l'école d'atteindre les objectifs qu'elle se sera elle-même fixés, et ceux que l'autorité publique lui aura assignés dans le cadre des plans de pilotage.

Présente à la 13<sup>e</sup> Université d'été de l'enseignement catholique, une directrice nous confiait se rendre à présent mieux compte des valeurs qui sous-tendent ces plans de pilotage. À ce propos, **Étienne MICHEL** rappelle l'objectif final, à savoir simultanément tendre vers une maîtrise suffisante des apprentissages par le plus grand nombre, et permettre à chaque élève de se développer au maximum de ses possibilités. ■

# Des valeurs pour des métiers en évolution

Interview et texte : Marie-Noëlle LOVENFOSSE

**Alain ERALY**, sociologue et professeur à l'ULB, a présidé le groupe de travail du Pacte pour un enseignement d'excellence consacré à la bonne gouvernance des écoles. En marge de sa conférence, il évoque pour *entrées libres*, avec beaucoup d'enthousiasme, les enjeux de cet important volet du Pacte et les changements de perspective qu'il induit.

## En vidéo

Retrouvez la version longue de cet entretien en vidéo sur notre site

[www.entrees-libres.be](http://www.entrees-libres.be) >

Plus > Extras

De quoi était-il question exactement dans le groupe de travail que vous avez présidé ?

**Alain ERALY** : Il nous était demandé de repenser le pilotage, le contrôle, ce qu'on appelle aujourd'hui la gouvernance du système scolaire. Concrètement, il s'agit de faire en sorte que chaque établissement s'inscrive dans une logique de responsabilité via un contrat d'objectifs qui, à la fois, respecte son autonomie et l'amène à rendre des comptes sur la manière dont il réalise ou non ces objectifs. Dans cette perspective, il était donc question de construire ce qu'on appelle aujourd'hui un plan de pilotage qui reprend le projet d'établissement, les principaux objectifs que l'autorité publique assigne à l'école, mais aussi qu'elle choisit elle-même, et les stratégies qu'elle va mettre en œuvre pour les réaliser.

Il s'agit donc de bonne gouvernance de chaque école individuellement, mais aussi de l'ensemble du système scolaire ?

**AE** : Tout à fait ! Le système articule les deux. D'une part, vous avez des objectifs qui sont assignés par l'autorité publique, qui veille au bon usage des ressources qu'elle met à la disposition des écoles pour les réaliser. Par exemple, si dans une zone, l'autorité publique estime que la mixité sociale doit être mieux assumée, que l'égalité des chances doit être mieux respectée, ou que le taux de redoublement doit être réduit, elle assigne tel objectif à un certain groupe d'écoles. D'autre part, les établissements rencontrent des problèmes qui leur sont propres et sont libres de se fixer des objectifs au regard des réalités qu'ils vivent. Une école de quartier dans une commune très peuplée de Charleroi, Liège ou Bruxelles n'a pas nécessairement les mêmes problèmes qu'une école rurale, par exemple.

Dans le cadre du plan de pilotage, conçu comme un contrat entre le PO et le pouvoir subsidiant, vous expliquez qu'on passe d'une logique d'inspection et de respect des règles à une logique de résultats...

**AE** : Jusqu'ici, les écoles, comme l'ensemble du secteur public, se situaient dans une logique où des règles régissent l'ensemble de l'activité, avec un dispositif de contrôle centralisé visant à vérifier qu'il y ait bien conformité à ces règles. Ce cadre-là ne génère aucune dynamique collective et ne permet pas de prouver que les écoles produisent les résultats qu'on est en droit d'attendre d'elles. Le processus de reddition des comptes s'exercera désormais sur les résultats atteints plutôt que sur le simple respect des prescrits réglementaires. Ça n'empêche évidemment pas qu'il y ait encore des règlements... Les deux vont s'articuler.

Quels types d'objectifs les établissements pourraient-ils se fixer ?

**AE** : Première remarque : ces objectifs ne sont pas de type purement gestionnaire ou comptable, c'est d'abord et avant tout des objectifs relatifs aux finalités mêmes de l'école et permettant à celle-ci de mesurer qu'elle progresse (ou non) dans leur accomplissement. Deuxièmement, ils sont variables. On peut avoir des objectifs en termes d'apprentissage, de diminution du taux de redoublement, de promotion de la mixité sociale, de la citoyenneté ou d'activités culturelles, etc. Certains sont quantitatifs et peuvent être associés à des indicateurs, comme l'évaluation du type d'apprentissage à certains âges, d'autres peuvent être qualitatifs (on ne va pas mesurer quantitativement la promotion de la citoyenneté). Les objectifs dont nous parlons ici valent pour l'établissement en tant qu'acteur collectif. Ensuite, la question est posée de savoir comment chaque

enseignant (ou groupe d'enseignants) contribue à la réalisation de ces objectifs à son niveau, avec ses moyens propres.

### Pourriez-vous apporter quelques précisions concernant le rôle du futur délégué aux contrats d'objectifs (DCO) ?

**AE :** Il faut bien comprendre la logique du dispositif. À partir du moment où un contrat est passé entre l'autorité publique et chaque établissement, du côté de l'Administration, il n'y a pas d'autre choix que d'imaginer qu'elle se décentralise pour se rapprocher de l'école. Les DCO seront des responsables représentant l'autorité publique, proches des écoles et répartis dans des zones. Un DCO aura sous sa supervision 20 à 30 établissements appartenant à plusieurs réseaux (cela peut paraître énorme, mais tous les établissements n'entreront pas en même temps dans le processus). Il ira d'une école à l'autre pour rencontrer le PO et la direction, mais aussi les équipes d'enseignants, les représentants des parents, et éventuellement des représentants des élèves des classes supérieures. C'est à partir de ces rencontres et des indicateurs objectifs qui lui seront fournis que le DCO va réaliser un diagnostic à partager ensuite avec l'ensemble des équipes, jusqu'à fixer de nouveaux objectifs dans un nouveau plan de pilotage et ainsi de suite, de période en période.

### Et quid du corps d'inspection actuel ?

**AE :** Un service d'inspection sera maintenu, mais les DCO, eux, ne seront pas des inspecteurs. Leur rôle sera très différent, et la Fédération Wallonie-Bruxelles envisage de former de manière très intensive les futurs DCO à cette nouvelle fonction. Une chose est d'aller inspecter dans des classes, une autre chose est d'être confronté à une logique d'établissement et d'aider une école de manière collective, participative à mettre en place des dynamiques d'amélioration. Pourquoi pas envisager, par exemple, que d'anciens directeurs d'école expérimentés poursuivent leur carrière en devenant DCO pour aider une série d'établissements à se développer, à innover, etc. ?

### Ces dispositifs constituent-ils un simple « (re)cadrage » d'une série d'évolutions déjà mises en œuvre à plus ou moins large échelle, ou est-ce plus que cela ?

**AE :** Je crois que les valeurs sous-jacentes à ce dispositif sont connues et partagées par tous. De ce point de vue, il ne faudrait pas en exagérer le caractère innovant. Il me semble que le plan de pilotage prolonge des lignes directrices qui existaient déjà un peu partout. Je crois néanmoins qu'il introduit des innovations assez radicales. D'abord du point de vue de l'Administration, amenée à se restructurer en profondeur pour se rapprocher des écoles et les soutenir en dépassant la structure mentale du



Photo : Bernard DELCROIX

pouvoir de contrôle centralisé. C'est un enjeu énorme ! Ensuite, et ça n'a pas été fait jusqu'ici, cette autorité publique rencontrera les écoles dans une telle dynamique et construira un diagnostic partagé de leurs objectifs. Elle se portera ensuite garante de cet avenir partagé, et cela non plus n'avait pas été pleinement assumé par le passé.

### L'inscription dans cette nouvelle dynamique va-t-elle rendre une certaine légitimité à l'école et aux enseignants ?

**AE :** Il s'agit que les établissements – et à travers eux, les enseignants eux-mêmes – soient reconnus pour leurs efforts, leurs résultats, mais aussi pour leurs difficultés. Autrement dit, individuellement et collectivement, il est bien question ici d'assumer le regard d'autrui pour réfléchir à ses pratiques et essayer de dépasser les problèmes, dans la perspective d'une amélioration d'un processus d'apprentissage. Nombre de nos concitoyens partagent aujourd'hui un sentiment d'urgence, de nécessité de changer l'école. L'arrivée du Pacte d'excellence amène une sorte de soulagement. Ils se disent : « *Ah enfin, on y va !* »

Je suis convaincu que voir l'école, animée par une forme de dynamisme tout neuf, s'engager dans un processus respectant le contrôle démocratique et rendre des comptes sur ses efforts et sur les résultats qu'elle atteint, est de nature à restaurer à leurs yeux, pour une part du moins, sa légitimité. Le Pacte d'excellence aura, en tout cas, eu le mérite de replacer l'école au cœur du débat. C'est déjà une belle performance ! ■

### Traces de l'Université d'été

Les traces de cette 13<sup>e</sup> édition de l'Université d'été de l'enseignement catholique sont disponibles sur <http://enseignement.catholique.be> > **Traces Université d'été**. Vous y trouverez notamment les supports PowerPoint, les retranscriptions et les captations vidéo des conférences.



# Le travail en équipe au cœur du plan de pilotage

Brigitte GERARD

On l'a vu, le nouveau modèle de gouvernance prévu par le Pacte nécessite la conception d'un plan de pilotage par les établissements scolaires.

**Godefroid CARTUYVELS**, Secrétaire général de la Fédération de l'Enseignement fondamental catholique (FédEFoC), a profité de l'Université d'été pour en préciser les modalités.

**A**vant tout, l'orateur rappelle le rôle de chacun dans le cadre de ce nouveau modèle de gouvernance : tandis que les établissements scolaires élaboreront leur plan de pilotage, l'autorité publique assurera une fonction de régulation générale, les DCO (délégués aux contrats d'objectifs) procéderont à la contractualisation et à l'évaluation, et les fédérations de PO auront un rôle de soutien, de formation, d'accompagnement et de coordination pour les écoles de leur réseau. « Mais, prévient G. CARTUYVELS, *tout cela ne pourra fonctionner qu'à condition que l'autorité publique resserre son action sur sa fonction de régulation et abandonne sa responsabilité actuelle d'opérateur.* »

Dans ce contexte, les plans de pilotage devront s'inscrire dans un certain nombre d'objectifs généraux, visant des enjeux d'efficacité et d'équité. En termes d'efficacité, il s'agira d'accroître le nombre d'élèves sortant avec un certificat et les résultats des élèves en matière d'évaluations externes et internes. En termes d'équité, c'est la diminution des différences entre les résultats des élèves les plus et les moins favorisés qui est visée, ainsi que celle du taux de redoublement et l'accroissement de la mixité sociale.

Chaque établissement devra, par ailleurs, identifier un certain nombre d'objectifs spécifiques, tels que réduire le taux d'absentéisme ou augmenter le nombre d'élèves en intégration. « *Les objectifs spécifiques peuvent varier d'un établissement à un autre en fonction des diagnostics posés et des objectifs poursuivis*, précise G. CARTUYVELS. *Et l'établissement devra aussi identifier un nombre restreint de stratégies prioritaires pour rejoindre les objectifs qu'il s'est donnés.* » Enfin, insiste-t-il, « *le travail en équipe est une condition sine qua non de la conception et de la mise en œuvre du plan de pilotage.* »

Concrètement, l'entrée en vigueur des plans de pilotage se déroulera en trois phases. Dès cette année, s'engagent dans le processus les écoles du fondamental et du secondaire qui regroupent un tiers des élèves. Les directions et les équipes éducatives travailleront à l'appropriation du concept du plan de pilotage et seront outillées pour pouvoir mener un travail collectif. La conception du plan de pilotage démarrera en septembre 2018, et il entrera en vigueur un an plus tard pour trois années, au terme desquelles interviendra la première évaluation par le DCO. Les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> phases démarreront, quant à elles, en 2018 et 2019. ■

## Différencier les apprentissages et changer sa posture d'enseignant

Brigitte GERARD

Comment un dispositif d'accompagnement des élèves à besoins pédagogiques spécifiques peut-il contribuer à changer la posture de l'enseignant ? Telle était la question posée à l'Université d'été par **Patrick LENAERTS**, Secrétaire général adjoint de la Fédération de l'Enseignement secondaire catholique (FESec).

« L'intégration permet à des élèves à besoins spécifiques d'être accompagnés dans l'enseignement ordinaire par l'enseignement spécialisé, rappelle P. LENAERTS. Cette pratique a entraîné une prise de conscience, au sein de l'enseignement ordinaire, de l'existence de ces élèves nécessitant des dispositifs de différenciation. »

Suite à l'émergence de ce public, la FESeC s'est lancée dans le projet-pilote des PARI (Pôles Aménagements Raisonables et Intégrations)<sup>1</sup> qui a touché, l'an dernier, cinq établissements spécialisés

et une trentaine d'écoles ordinaires. Le principe : un établissement spécialisé collabore avec une série d'établissements ordinaires et apporte son expertise pour aider à la prise en charge d'élèves à besoins spécifiques qui ne relèvent pas de l'enseignement spécialisé, mais qui ont besoin de la mise en place d'aménagements raisonnables.

« Et on en sent déjà les bénéfices dans un changement de posture des enseignants de l'enseignement ordinaire, constate P. LENAERTS. Il s'agira ensuite de voir comment on peut s'inspirer de cette prise en charge des

# Travail collaboratif : oser sortir du cadre



Photos : Laurent NICKS

« La CAP, c'est un lieu pour rendre les professeurs les plus libres possibles, afin de créer des séquences d'apprentissage pour les élèves dans le but d'améliorer leur réussite scolaire », explique **Philippe ENGLEBERT**, directeur diocésain pour l'enseignement secondaire Namur-Luxembourg. « Ces CAP se génèrent par elles-mêmes, poursuit-il. Dès qu'un directeur, un enseignant entend parler d'une CAP, il peut en créer une. »

C'est ce qu'a fait **Gauthier MARTIAT**, directeur de l'Institut Sainte-Marie de Jambes. Quand il travaille en CAP, il retire sa casquette de chef d'établissement : « Je me mets dans le groupe, je réfléchis avec les enseignants. Mon rôle, c'est d'être facilitateur. » Dans cette école, les profs ont notamment mis au point des séquences de cours qui respectent les jeux-cadres de Thiagi. « On joue en fait sur le cadre temporel, sur les consignes, explique **Eugénie**, professeure de français. On va travailler en petits puis en grands groupes, on va travailler durant 10 minutes, puis 30 minutes. Il s'agit donc vraiment de jouer sur le cadre de la consigne et de l'activité. »

Ses collègues sont également convaincus par la démarche. « Le travail collaboratif est bien plus riche, souligne **Emmanuelle**, professeure de sciences. On a vraiment le sentiment d'être épaulé par les collègues, puisqu'il y a un échange plus important au niveau de la méthodologie. La direction est également très présente. »

« Nos directeurs sont très ouverts au fait qu'on puisse amener d'autres manières d'enseigner en classe », ajoute **Émeline**, prof de religion. « Nous avons la chance d'être soutenus dans la démarche. Ils nous poussent le plus possible à innover dans ce sens-là », conclut-elle.

Innover et oser, **Sébastien**, professeur d'éducation physique, en a fait sa devise : « En début d'année scolaire, on nous a dit : « Osez ! Osez sortir du cadre, osez proposer des choses, osez travailler différemment avec les élèves ! » » **CvdW avec PhE**

Témoignages extraits de la vidéo « CAP - communautés d'apprentissage professionnelles », à regarder sur <http://enseignement.catholique.be> > **Traces Université d'été** ou sur la page Facebook **Enseignement catholique - SeGEC**

1. Lire aussi *entrées libres* n°117, mars 2017, pp. 6-7 et n°119, mai 2017, p. 6 (dossier)

élèves à besoins spécifiques pour aller vers les élèves en difficulté. Par ailleurs, la mise en place d'aménagements raisonnables entraîne un travail collaboratif, elle modifie la perception du métier pour soi et pour les autres, et ce qui est fait pour un élève à besoins spécifiques est bénéfique pour tous. »

P. LENAERTS pose, dès lors, la question : ne pourrait-on pas accepter une évaluation « diagnostic », qui permettrait de mieux cerner le type d'enseignement à prodiguer, plutôt qu'une évaluation « sanction », qui nourrit la logique du

constat ? Une évaluation au départ de laquelle on construirait une différenciation des manières d'enseigner...

Mais, précise l'orateur, pour mettre en place des dispositifs structurels d'accompagnement d'élèves en difficulté, il faudra sans doute passer par une refonte de la formation initiale, une articulation entre pratique réflexive et formation continuée, la mise en place de dispositifs organisationnels adéquats, et un changement de paradigme pour le métier d'enseignant. Et il se veut vigilant : il faudra aussi pouvoir

sortir du carcan purement disciplinaire, penser à une temporalité des apprentissages et des enseignements. « La mise en œuvre de l'éducation à la philosophie et à la citoyenneté, telle que pensée dans notre réseau, est à cet égard une opportunité à saisir. L'EPC définit des objets communs de travail, ce qui force les disciplines à travailler ensemble. Tous ces éléments sont, à mon sens, des leviers pour changer le « logiciel » du métier d'enseigner. » ■

1. Lire aussi *entrées libres* n°118, avril 2017, p. 5

# Se donner un peu d'air

Brigitte GERARD

Qui dit changement des métiers de l'enseignement dit évolution nécessaire de la formation initiale des enseignants. Cela tombe bien, un projet de réforme est en discussion. **Marc DEGAND**, directeur de la catégorie pédagogique de la Haute École Louvain-en-Hainaut, en a développé quelques dimensions à Louvain-la-Neuve.

« Les changements paradigmatiques qui s'annoncent posent, bien sûr, la question de la formation initiale, mais pas seulement, débute-t-il. La formation continuée, les recherches et dynamiques collaboratives sont aussi concernées par cette évolution. » La formation initiale doit-elle, dès lors, être plus longue ? Les étudiants doivent-ils aller davantage sur le terrain ? « En France, explique M. DEGAND, cette formation est très académique et est suivie d'un stage d'un an sur le terrain. Chez nous, pourquoi un éventuel rallongement de la formation ? Ne fût-ce que pour se donner un peu d'air. Quand on pense aux élèves à besoins spécifiques, il faut savoir que dans les formations actuelles en École Normale, il existe un cours intitulé « différenciation des apprentissages et notion d'orthopédagogie », qui ne représente que 30h sur les 2000-3000 heures de la formation ! C'est presque un scandale, quand on voit l'importance que prend cette dimension. Finalement, tout élève est un enfant à besoins spécifiques... »

L'orateur ajoute que davantage de temps permettrait aussi d'améliorer la maîtrise des disciplines, de la langue et de l'orthographe, de réfléchir à l'épistémologie des disciplines... Il lui semble, en outre, nécessaire de donner des outils d'intelligibilité de la complexité dans le domaine pédagogique, de la remédiation, des outils pour constituer un corps professionnel. « On travaille beaucoup cette dimension d'identité professionnelle à l'École Normale. Les jeunes y viennent parce qu'ils ont un rêve ou une image du métier. Tout ce qui est réalisé actuellement pour faire en sorte que les gens collaborent, travaillent en équipe, on pourrait y travailler en amont à l'École Normale, pour que les générations suivantes changent leur conception du métier. » ■

## Pratiques

# Et vous, qu'en dites-vous ?

Propos de participants à l'Université d'été recueillis par Brigitte GERARD, Marie-Noëlle LOVENFOSSE et Conrad van de WERVE

**Christine VAN CAPPELLEN, enseignante à l'EPHEC (supérieur) :**

« Le thème des valeurs m'intéressait, ainsi que la manière de les mettre en œuvre à l'école. Nous travaillons en équipe depuis longtemps dans mon établissement. Il y a des groupes de réflexion au niveau des professeurs, du conseil pédagogique, de la Haute École. On discute de ce qu'on teste dans nos classes, chacun explique ce qu'il fait, on voit ce qu'on peut essayer l'année suivante, on crée des syllabus ensemble... L'autonomie, c'est bien, mais nous croyons aussi au partage des expériences ! » **BG**

**Stéphane WILMES, directeur de l'École fondamentale libre de Chênée :**

« L'Université d'été nous permet de nous rendre compte des valeurs qui sous-tendent le plan de pilotage, et que celui-ci pourra être un plus pour l'école. Le travail

en équipe est, par ailleurs, déjà bien présent dans mon établissement. Toutes les décisions importantes sont prises au sein de commissions (projet d'établissement, pastorale, sécurité...), et chaque enseignant se trouve au moins dans l'une d'entre elles. Je pense qu'il faut oser parler de ses pratiques pédagogiques. Les collègues d'une même année d'enseignement partagent à ce sujet, mais le dialogue pédagogique est plus difficile à mettre en place en inter-années. » **BG**

**Dominique, professeur de français dans l'enseignement secondaire spécialisé :**

« L'Université d'été, c'est l'occasion de retrouver des collègues qu'on n'a plus vus depuis longtemps ! Et il peut y avoir des choses intéressantes à entendre... Pour moi, la valeur essentielle dans l'enseignement, c'est le respect des autres. Dans l'enseignement spécialisé, c'est parfois difficile, mais on essaie de mettre des choses en place pour favoriser ce respect, notamment entre élèves de types 1 et 3. Nous organisons aussi du travail en équipe par branche. Les professeurs de cours généraux travaillent fort ensemble, et il y a souvent des passerelles avec les cours pratiques. » **BG**

**Chantal GILET, enseignante à l'Institut Saint-Roch à Spa (secondaire) :**

« Grâce à l'Université d'été, je commence à voir plus clair à propos du Pacte et de la notion de plan de pilotage. J'imaginai un contrôle des directions sur notre travail, mais ce plan de pilotage et cette collaboration entre la direction et les enseignants peuvent, en fait, faire





évoluer positivement l'enseignement. Dans mon travail, je me suis souvent trouvée isolée, mais aujourd'hui, je trouve ma place dans des discussions d'équipe, et on travaille ensemble dans le cadre de sessions de coordination, etc. Cette journée nous donne l'occasion de discuter avec des personnes qu'on ne connaît pas, toujours dans un projet commun : le bien-être des élèves. » **BG**

**Marianne VAN BEVEREN, enseignante à l'Institut Sainte-Marie à La Louvière (secondaire) :**

« Pour moi, le Pacte, c'était quelque chose d'abstrait. Ici, à l'Université d'été, je me rends mieux compte de ce que c'est concrètement. En ce qui concerne le travail collaboratif, il est déjà assez bien développé dans mon école. On travaille en équipe pour la préparation des cours, et les jeunes le font encore beaucoup plus, me semble-t-il. Adapter les méthodes pédagogiques en fonction des élèves à besoins spécifiques, c'est aussi quelque chose que l'on fait déjà. Le Pacte ne sera pas un grand bouleversement pour notre école. » **MNL**

**Géraldine EECHAUTE, directrice du Sacré-Cœur de Stockel à Woluwe-Saint-Pierre (fondamental) :**

« On a ici un éclairage un peu différent sur le Pacte d'excellence et les valeurs qu'il peut générer au sein d'une école, d'une équipe. À propos des plans de pilotage, je pense que c'est une bonne chose de fixer, dans chaque école, de vrais objectifs et des stratégies. Chez nous, le travail collaboratif est une priorité. C'est une clé du changement, de l'évolution et de meilleurs résultats pour nos élèves. Il se met en place de manière intuitive, par un travail de fond pédagogique. L'Université d'été, c'est l'occasion de sortir de nos écoles, d'ouvrir un peu nos champs de vision, de rencontrer d'autres personnalités, c'est toujours un bon moment de convivialité. » **BG**

**Christian SCHANDELER, conseiller pédagogique du diocèse de Namur (secondaire) :**

« Mes collègues et moi sommes déjà bien impliqués dans les dispositifs évoqués ici ! Il est important de rassurer les personnes concernées sur le fait qu'on va prendre en compte leurs préoccupations et mettre du temps à leur disposition pour les accompagner. Le travail en équipe, ça ne s'improvise pas. Il faut pouvoir créer un climat de confiance, mettre à plat les difficultés devant lesquelles on se trouve. Le travail collaboratif va permettre de faire preuve d'une intelligence collective pour sortir des difficultés. Nous sommes là pour aider les enseignants à travailler en équipe, à définir leurs propres objectifs et à mettre en place des processus leur permettant d'être plus efficaces. Nous, on travaille sur le processus... Les experts, ce sont les enseignants ! » **MNL**

**Nathalie ROBIN, enseignante à l'École fondamentale Saint-Joseph-aux-Champs à Grez-Doiceau :**

« J'ai été interpellée par Prof'Essor. C'est vraiment un projet intéressant, qui répond aux attentes des enseignants. Changer n'est jamais facile, c'est se mettre en déséquilibre. Prof'Essor peut être un bon moyen pour aller vers le changement. Dans cette optique, la bienveillance est très importante. À l'heure actuelle, dans mon école, nous nous concertons beaucoup, nous mettons le doigt sur certains problèmes, sans aller nécessairement plus loin. Nous sommes déjà une équipe soudée et dynamique, nous avons envie d'avancer, et ce cadre nous permettrait sans doute d'être plus pointus et efficaces sur ce qu'on doit faire, le temps à y consacrer et la manière d'évaluer ce qu'on a mis en place, avec des conseillers pédagogiques pour nous accompagner et nous guider. » **MNL**

## Vidéo

Quel développement professionnel demain ?

Découvrez vos réactions dans notre vidéo sur

<http://enseignement.catholique.be> >

Traces Université d'été

ou sur la page Facebook

Enseignement catholique - SeGEC

# Du Pacte d'excellence à la crise politique

Marie-Noëlle LOVENFOSSE

Soulignant le contexte politique particulier dans lequel s'est tenue l'Université d'été 2017, **Étienne MICHEL**, Directeur général du SeGEC, a axé son intervention sur deux questions relatives au Pacte pour un enseignement d'excellence : d'où venons-nous, et où allons-nous ?

## Des constats interpellants

Des centaines de pages disponibles, Étienne MICHEL extrait quelques éléments-clés du diagnostic de départ. Il évoque en premier lieu l'intensification de la pression démographique, qui se traduit par une augmentation de la population scolaire de 13% à Bruxelles et 5% en Wallonie. Le deuxième constat met en évidence l'augmentation, ces dix dernières années, de la paupérisation de la population scolaire.

Poursuivant ses observations, le Directeur général du SeGEC en vient au problème du redoublement en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), où 48% des élèves ont déjà doublé au moins une fois à l'âge de 15 ans (c'est 12% en moyenne dans les pays de l'OCDE). Ce constat interroge forcément « *tant l'efficacité de notre système éducatif que la manière dont nous sommes capables de faire progresser effectivement les élèves qui rencontrent le plus de difficultés* », souligne-t-il. Sans parler des incontournables enquêtes PISA, indiquant que les résultats scolaires des élèves de la FWB sont, en moyenne, significativement inférieurs à ceux des pays voisins pour la lecture, les mathématiques et les sciences.

## Un Pacte ambitieux

C'est sur base de ce diagnostic que s'est élaboré le Pacte, censé, résume E. MICHEL, « *constituer un cadre structurant pour la politique de l'enseignement au cours des prochaines années, voire des prochaines législatures* ». Il repose sur deux grands piliers : la réforme de la gouvernance du système éducatif (avec la dynamique des plans de pilotage et de leur évaluation) et l'introduction progressive d'un tronc commun jusque 15 ans.

Quelles sont les conditions de mise en œuvre de la réforme de la gouvernance ? E. MICHEL en énumère une série : l'octroi d'un soutien administratif et éducatif aux directions (principalement du fondamental et du secondaire spécialisé), la clarification de la charge de travail des enseignants, l'implication des directions dans les (primo-)recrutements, l'évaluation principalement formative des membres du personnel, la nécessité d'éviter d'exposer

les écoles à trop de changements, un nombre suffisant de délégués aux contrats d'objectifs, de directeurs de zones et de conseillers pédagogiques, et la distinction des rôles de l'autorité publique.

## Tronc commun

Quant au second pilier du Pacte (tronc commun jusque 15 ans avec adaptation des filières d'enseignement en aval), le texte, rappelle E. MICHEL, trace de grandes orientations, mais des réponses devront être apportées concernant sa mise en œuvre. Certains arguments plaident en faveur de la réforme (meilleure maîtrise des apprentissages de base, progrès en termes d'égalité des chances, adaptation aux exigences de notre époque, éducation précoce et renforcée aux choix et à la dimension polytechnique des apprentissages), d'autres en évoquent des dangers (risque de perte de motivation de certains élèves, formation qualifiante moins approfondie, etc.). Les travaux qui s'annoncent devront aussi traiter de problématiques telles que la programmation des approches disciplinaires et multidisciplinaires, la variation des méthodes, la remédiation, l'hétérogénéité.

Ces questions, conclut E. MICHEL, convergent vers des choix fondamentaux : « *Ceux du Pacte auxquels nous adhérons sont, simultanément, de tendre vers une maîtrise suffisante des apprentissages de base par le plus grand nombre, et de permettre à chaque élève de se développer au maximum de ses possibilités.* » ■



Photo : Bernard DELCROIX