

Plans de pilotage : en avant !

Pages coordonnées par Conrad van de WERVE

Alors que les premières mesures du Pacte pour un enseignement d'excellence se mettent en place, un premier tiers des établissements de l'enseignement obligatoire élaborent progressivement leur plan de pilotage. Depuis de nombreux mois, l'enseignement catholique se prépare afin de les accompagner au mieux dans ce cadre. Une série d'outils sont en préparation, tant pour le fondamental que pour le secondaire.

Ce plan de pilotage constituera le contrat d'objectifs qui liera l'école à l'autorité publique. Il précisera comment l'établissement mobilisera ses ressources pour répondre aux objectifs fixés par le gouvernement, notamment en termes de réussite et d'acquis pour les élèves et de diminution du redoublement. Le processus nécessite de faire un état des lieux, d'envisager un diagnostic et de se fixer ensuite un nombre limité d'objectifs pour construire une stratégie d'action. L'équipe éducative dans son ensemble sera amenée à s'interroger sur son projet, sa raison d'être, ses valeurs, sa culture. Elle travaillera au processus de mise en place du changement, au départ des réalités de son école.

Dans l'enseignement fondamental

Afin de concevoir les outils les plus appropriés, la Fédération de l'Enseignement fondamental catholique (FédéFoC) a mis en place, à la rentrée de septembre, une expérience-pilote dans sept établissements primaires de l'entité d'Herstal, en province de Liège. Ces établissements présentent des profils diversifiés (contexte rural, urbain, établissement en encadrement différencié, de petite/grande taille...). Des outils ont été conçus avec l'aide des conseillers pédagogiques du Service diocésain de Liège, du SeGEC et du consultant McKinsey. Les résultats sont assez prometteurs. L'outil le plus utilisé est certainement le « miroir » de l'établissement, qui permet de prélever deux types d'indicateurs :

■ Indicateurs de moyens

Une enquête en ligne a été soumise à l'équipe éducative, aux directions, aux Pouvoirs organisateurs, aux parents et aux élèves afin de mesurer la perception qu'ils ont du fonctionnement de l'école sous différents aspects : apprentissage, bien-être, climat...

Isabelle ÉTIENNE, directrice Saint-Louis - Sclessin :

« Les enquêtes sont des outils de départ. Elles permettent de mobiliser tous les acteurs. Chacun peut prendre la parole et donner son propre avis sur l'école. Les acteurs sont tant les élèves, le PO, les directions, les parents que l'équipe enseignante, y compris les surveillants et l'éducateur, s'il y en a un. »

■ Indicateurs de résultats

Les résultats obtenus dans chaque école aux épreuves externes de fin de 2^e, de 4^e primaire et au CEB leur sont communiqués, ainsi qu'une série d'indicateurs prélevés dans « Tabor » (taux de redoublement...).

L'ensemble des informations ont été renvoyées aux établissements concernés, ainsi que des données agrégées d'autres établissements appartenant à la même classe socioéconomique, afin de leur permettre de mieux se situer. Pour l'enseignement spécialisé, des indicateurs spécifiques ont pu être développés.

La mise en perspective de ces indicateurs de moyens et de résultats doit permettre, après débat au sein de l'établissement, de dégager les vraies questions à traiter qui permettront à l'école d'atteindre à la fois ses objectifs spécifiques et les objectifs généraux fixés par le Pacte.

Corinne MOREAU, directrice Notre-Dame du Bonsecours et Campagne des Monts - Herstal :

« Je trouve que c'est un projet très enthousiasmant. C'est un renouveau pour moi, qui suis nouvelle dans ma fonction de directrice. C'est également un renouveau pour mon équipe, pour les parents et pour les enfants. »

Benoit JANSSEN, directeur Notre-Dame de La Licour et Préalles Bas - Herstal :

« Les trois journées de formation auxquelles nous avons participé nécessitent un gros investissement. Elles sont très importantes, afin d'asseoir notre posture de pilote au sein de nos écoles. »

Geoffrey CORMANN, directeur Saint-Lambert II - Herstal :

« Un des bénéfices des journées de formation est d'avoir eu la possibilité de transmettre une énergie convaincante à toute l'équipe, dans le cadre de l'élaboration du plan de pilotage. »

Régine ANTOINE, directrice des écoles de la Vallée du Geer :

« Je dirige plusieurs implantations. Afin d'être disponible et à l'écoute, le processus participatif est indispensable. Je suggère que ce processus se vive pour partie en implantation, et pour autre partie ensemble en école. »

Corinne LAMARQUE, directrice Saint-Étienne - Vottem :

« Entrons dans le plan de pilotage parce que c'est dynamique. Il s'agit de mettre toute notre expérience au service d'un très beau projet. On fonce ! »

Interviews : Christine JAMAER

Dans l'enseignement secondaire

La Fédération de l'Enseignement secondaire catholique (FESeC) déploie également de grands moyens afin d'accompagner les écoles dans la démarche, dans le même esprit de collaborer au sein du SeGEC, avec l'appui du consultant McKinsey. Ainsi, dans chaque diocèse, les accompagnateurs de directions et les équipes de conseillers pédagogiques ont organisé les premières réunions avec les équipes de directions concernées. Pour soutenir la démarche, il s'agit aussi de prévoir une boîte à outils pour les équipes de directions. Les premiers seront bientôt utilisables, d'autres sont en phase de test auprès de quelques écoles et doivent encore être validés, certains ne pourront être développés que d'ici plusieurs mois.

■ Outils pour le lancement du plan de pilotage

- « *Diaporama* » : présentation des plans de pilotage à l'intention des Pouvoirs organisateurs, des équipes éducatives et des conseils de participation ;

- « *Des valeurs pour des métiers en évolution* » : vidéo de la conférence d'Alain ERALY, sociologue, Professeur à l'ULB, ancien président du groupe de travail du Pacte consacré à la bonne gouvernance des écoles. Cette conférence a été captée à l'occasion de la dernière Université d'été de l'enseignement catholique¹.

■ Outils de planification

- *Le diagramme de processus ou ligne du temps* : cet outil permet aux équipes de directions d'accompagner et de guider le timing du processus, ses multiples facettes et de suggérer les ressources mises à disposition ;

- *Le vadémécum* : il s'agit d'une présentation didactique et méthodologique du processus d'élaboration des plans de pilotage.

■ Diagnostic et pilotage

- *Le Scan* : il permet de rassembler les avis de l'équipe éducative sur différentes thématiques. Il suscite, à partir d'outils simples à manipuler collectivement (par exemple, en journée pédagogique), des conversations cadrées entre les équipes afin de permettre à l'établissement de mieux se situer ;

- *Questionnaires et outil de synthèse des résultats* : à destination de l'équipe éducative, et à destination des parents et des élèves ;

- *Le « miroir »* : cet outil, encore à l'étude, donne une vue synthétique des caractéristiques de l'école, de ses résultats et de son fonctionnement. Il se base sur des données préexistantes (résultats aux évaluations externes, population, parcours scolaire...) et des questionnaires d'enquêtes (aux équipes éducatives, aux parents, aux élèves...). Il permet d'entamer et de nourrir les discussions et les débats avec l'ensemble de l'équipe éducative. Le « miroir » favorise aussi l'émergence d'un consensus, met les acteurs de l'école face à leurs réalités factuelles, et permet ensuite à l'équipe de pilotage de l'école de se fixer des objectifs.

Benoit GALLEZ, directeur-adjoint Collège Saint-Michel - Etterbeek, participe au groupe de travail mis en place par les diocèses et la FESeC :

« *Nous sommes très soucieux d'avancer avec nos équipes, et pas devant nos équipes. Certains outils qui permettent de dresser un état des lieux s'adressent plus particulièrement aux directions, d'autres à l'ensemble du personnel. Ces outils d'accompagnement sont indispensables au pilotage, mais demandent d'y consacrer du temps. Il semble que les formulaires électroniques que nous devons compléter afin de formaliser le dépôt de notre plan de pilotage en fin d'année scolaire soient principalement axés sur des données quantitatives (comme les taux d'échec, de redoublement...).*

Il paraît très important, à mes yeux, de ne pas oublier la dimension qualitative. Le bien-être à l'école joue un rôle prépondérant, notamment dans la lutte contre l'échec scolaire. Il est indispensable que tant les élèves que les enseignants se sentent bien à l'école. L'arrivée du plan de pilotage est plutôt bien perçue dans mon école. Nous ne le présentons pas comme un nouveau corset décréteil, mais comme un fil rouge qui va nous permettre de donner un sens collectif à nombre de (petites) démarches. Nous avons déjà travaillé avec nos équipes sur la mission, la vision et les leviers stratégiques. Pour nous, il ne s'agira pas tant d'identifier de nouveaux pôles d'innovation que de mettre l'existant en cohérence. Bien sûr, il y a toujours des individualités un peu en retrait qui ont davantage peur du changement, mais de façon générale, les enseignants sont réceptifs. » Propos recueillis par CvdW

Convention Écoles-Centres PMS

Le Pacte pour un enseignement d'excellence prévoit que les Centres PMS collaborent avec chacune des écoles sur base d'un contrat. Celui-ci constituera un outil de pilotage permettant au Centre PMS de centrer ses priorités d'action dans la ligne du plan de pilotage fixé par l'école.

Pour la cohérence du partenariat entre le Centre PMS et l'école, il est souhaitable que la concertation et l'établissement du contrat aient lieu au cours de la phase d'élaboration du plan de pilotage de l'école. Dans ce contexte, le SeGEC a pris l'initiative d'élaborer un projet de modèle de convention afin de soutenir la concertation entre les écoles et les Centres PMS.

Le projet de modèle de convention fait l'objet d'une consultation

au sein des Bureaux des Fédérations concernées (FCPL, FédEFoC et FESeC). Ensuite, il sera soumis au Conseil d'administration du SeGEC, avant d'être diffusé aux écoles et aux Centres PMS.

Le contenu du modèle de convention pourra être utilisé comme base de discussion entre l'école et le Centre PMS et pourra être adapté en fonction des réalités propres à l'école et au Centre PMS. La convention détaillera la manière dont le Centre PMS, en mettant en œuvre son projet de centre, apportera son concours aux objectifs que l'école se sera fixés dans le cadre de son plan de pilotage. Le modèle de convention qui sera mis à la disposition des écoles et des Centres PMS vise à permettre aux deux partenaires de s'inscrire conjointement dans les évolutions qui les concernent. ■

1. À regarder sur <http://enseignement.catholique.be> > Services du SeGEC > Etude > Activités > Université d'été 2017