

Plans de pilotage

Premier envol

Conrad van de WERVE

Le premier tiers des écoles de l'enseignement primaire et secondaire engagées dans les plans de pilotage ont, pour la plupart, terminé la phase de diagnostic et défini leurs objectifs prioritaires (ou sont en train de le faire). Si ces plans doivent encore être rédigés dans les semaines et mois qui viennent, l'heure de leur remise approche...

30 avril

Quoi qu'il arrive, le SeGEC recommande aux écoles de la première vague de remettre leur plan de pilotage **pour le 30 avril au plus tard**. Si le décret « AGE-WBE »¹ devait ne pas être voté, ce serait le décret « Missions » dans sa forme actuelle qui trouverait à s'appliquer.

Concrètement, l'Administration disposerait, dans ce cas, après la remise du plan de pilotage, d'un délai de deux mois pour en examiner la conformité. En l'absence de réaction de l'inspection endéans les 60 jours, le plan serait réputé constituer un contrat d'objectifs. « On sent l'enthousiasme, l'envie de s'y mettre. Je pense que fin de cette année scolaire, le plan de pilotage s'ancrera concrètement dans la réalité des établissements », se réjouit **Anne L'OLIVIER**, cheffe de projet « Plans de pilotage » à la FESeC².

Les plans de pilotage doivent préciser comment l'établissement va mobiliser ses ressources afin de répondre aux objectifs fixés par le gouvernement, notamment en termes de réussite, d'acquis des élèves et de diminution du redoublement. L'école doit ainsi dégager un nombre limité d'objectifs (3 à 5), qui correspondent à la fois à des objectifs généraux d'amélioration du système et à des objectifs spécifiques à l'école.

Une mise en débat sur base des forces et des faiblesses de l'établissement (mise en lumière par l'état des lieux de l'établissement) est de nature à favoriser la démarche.

Fondamental

« À ce moment-ci de l'année, explique **Luc MICHIELS**, conseiller pédagogique coordinateur à la FédEFoC³, les écoles de la première vague ont déjà pris le temps de faire leur état des lieux à partir du miroir personnalisé que la Fédération a mis à leur disposition depuis la mi-septembre ».

Outre la signalétique de l'établissement, l'outil propose des indicateurs de résultats et des indicateurs de moyens.

« Parmi les premiers, on peut retrouver les résultats obtenus aux évaluations interdiocésaines. Des clés de lecture visuelle permettent à l'école de se situer par rapport aux établissements d'un même indice socio-économique et par rapport à ceux de l'ensemble du réseau pour chacune des disciplines, voire pour chacune des compétences. » Quant aux indicateurs de moyens, ils donnent une série de paramètres relatifs aux pratiques, aux acteurs et au contexte d'enseignement.

Ces informations proviennent des enquêtes réalisées auprès des parents, élèves, PO, directions et enseignants : « Avoir donné la parole aux élèves et aux parents est une dimension tout à fait nouvelle. On avait, certes, déjà l'expérience d'enquêtes dans le cadre des PGAED⁴ notamment, mais ici, l'avis des parents et des élèves apporte un éclairage vraiment nouveau à l'équipe éducative. En clair, ces enquêtes permettent de se poser les bonnes questions. »

Dans cet esprit, la cellule d'accompagnement pédagogique a proposé aux écoles qui le souhaitent de lire le miroir et de le décoder avec elles. « L'accompagnement

pouvait ensuite être adapté en fonction des situations. En cette fin d'année civile, les écoles ont pour la plupart déjà défini leurs objectifs spécifiques à long terme. Elles doivent à présent planifier le travail et prioriser les actions de manière pluriannuelle, puisque le plan se déploie sur une durée de 6 ans », conclut L. MICHIELS. Il s'agira, enfin, de déterminer des indicateurs afin de pouvoir évaluer, au fil du temps, dans quelle mesure les objectifs fixés sont rencontrés.

Secondaire

« Au stade actuel, la plupart des établissements de l'enseignement secondaire de la vague 1 ont également terminé leur état des lieux », enchaîne **Anne L'OLIVIER**.

Parmi les outils mis à leur disposition, le scan permet de rassembler les avis de l'équipe éducative sur différentes thématiques. Deux miroirs sont aussi à disposition : avec le miroir « qualitatif », les écoles ont pu, comme au fondamental, se saisir de questionnaires préparés par le SeGEC afin d'interroger élèves, parents et équipes éducatives. Plus de 90 écoles (sur les 99 de la première vague) s'en sont saisies. Quant au miroir « quantitatif », il propose une série de données chiffrées relatives aux résultats des évaluations externes (CE1D en troisième, CQ6 certificat de qualification).

« L'outil est très visuel et propose 13 indicateurs qui complètent ceux fournis par l'application de la FWB », reprend A. L'OLIVIER. Vient ensuite le moment du croisement de toutes ces données, pour lequel les établissements peuvent compter sur le support des équipes pédagogiques : « C'est évidemment variable d'un établissement à l'autre, mais les premiers plans de pilotage sont en passe d'être écrits. Il s'agit à présent de dégager les objectifs spécifiques et de se poser naturellement la question : « Avons-nous les moyens de développer ces objectifs, en termes financiers mais aussi en termes d'heures NTPP ? » Tout cela est travaillé dans les comités de direction et les comités de pilotage, composés principalement de professeurs et d'éducatrices. »

L'étape suivante consiste à mettre en place une stratégie permettant de rencontrer les objectifs fixés. « Au-delà des stratégies, il s'agit aussi de réfléchir au plan d'actions. Celui-ci doit être pensé de telle sorte qu'il rencontre les objectifs

poursuivis. C'est là, vraiment, que le plan de pilotage va s'inscrire dans la réalité », explique la cheffe de projet. Elle rappelle également que le plan d'actions devra encore être examiné par le conseil d'entreprise et par le conseil de participation. « *Tout cela prend du temps. Il est, dès lors, souhaitable que le travail soit en voie de finalisation avant les vacances de Pâques* », conclut-elle, de manière à pouvoir déposer le plan de pilotage sur la plateforme de la FWB pour le 30 avril au plus tard. ■

Prof'Essor au service des plans de pilotage

Luc MICHIELS : « *De nombreuses écoles de l'enseignement fondamental sont déjà formées au programme Prof'Essor⁵ et ont créé une dynamique collaborative forte en leur sein. On voit que celle-ci apporte un plus dans l'élaboration du plan de pilotage, dans le sens où l'équipe pédagogique est très vite prête à entrer dans la réflexion. Certaines équipes sont d'ailleurs à même d'avancer avec une grande part d'autonomie.*

Et en ce qui concerne le déploiement des plans de pilotage à proprement parler, ces écoles pourront notamment s'appuyer sur le tableau blanc. Cet outil devrait s'avérer particulièrement efficace pour la planification et la mise en évidence des objectifs et des actions à réaliser. »

1. AGE : Administration générale de l'enseignement – WBE : réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement. Le décret AGE-WBE vise à dissocier les rôles d'opérateur et de régulateur dans le chef de l'autorité publique et à créer une entité juridique distincte pour le réseau WBE.

2. Fédération de l'Enseignement secondaire catholique (SeGEC)

3. Fédération de l'Enseignement fondamental catholique (SeGEC)

4. Projet général d'action d'encadrement différencié

5. Lire *entrées libres* n°111, septembre 2016, pp. 12-13

Près de 100 000 personnes ont répondu aux questionnaires

La mobilisation au sein des écoles pour cette première vague des plans de pilotage est inédite, tant par le nombre de personnes qui ont répondu aux enquêtes que par la large palette d'acteurs consultés. Jamais, les parents et les élèves n'avaient eu l'occasion d'exprimer leurs points de vue au travers d'enquêtes d'une telle envergure. À l'échelle de l'enseignement libre catholique, on comptabilise 95 664 répondants, tant pour le fondamental que pour le secondaire.

Première vague

Chiffres au 07/11/2018 (définitifs pour l'enseignement fondamental, non définitifs pour le secondaire)

