

# PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

## Clarifier, mobiliser, travailler ensemble, puis se poser

Marie-Noëlle LOVENFOSSE

C'est avec des remerciements d'autant plus appuyés étant donné la situation sanitaire qui bouscule fortement les écoles qu'**Eric DAUBIE**<sup>1</sup> a ouvert le webinar marquant la clôture du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) 2017-2020. Etendue sur toute une semaine, elle a permis de découvrir plus précisément une série d'actions qui ont émaillé ces 4 années. « *En s'appuyant sur les équipes, s'est-il réjoui, les écoles développent des trésors de créativité et un professionnalisme remarquable pour mener au mieux leur mission.* »

Visant à soutenir les établissements scolaires dans leurs réflexions et leurs projets, les Plans d'Actions Prioritaires sont mis sur pied par la Fédération de l'Enseignement Secondaire Catholique (FESec) depuis plusieurs années déjà. Ils sont un moyen privilégié de mettre l'accent sur des problématiques essentielles de notre enseignement et de mobiliser une série de ressources actives en vue de se concentrer sur des actions vraiment efficaces. Cela permet de clarifier les choses, d'avoir des objectifs très précis pour mobiliser les équipes sur le terrain et d'obtenir des résultats en ayant l'adhésion d'un maximum de partenaires dans le réseau. Chaque PAP est mis en route pour une durée de 4 ans et se décline en plusieurs Axes (voir pp. 6-7) qui fixent précisément les objectifs à atteindre. « *C'est essentiel, explique E. DAUBIE, lorsque l'on mène des projets pluriannuels, de s'arrêter et de regarder dans le rétro, pour, à la fois, prendre conscience de ce qui a été accompli, remercier les collaborateurs et faire connaître ce qui a été réalisé. Il est important d'avancer malgré la crise sanitaire, de poursuivre les actions engagées, de les évaluer en mettant en valeur tous les chantiers aboutis, mais aussi de mettre en relief tout ce qui se fait de bien, de beau et d'utile dans les écoles.* »

### L'échec n'est pas une fatalité !

C'est cette conviction renforcée qui sous-tend plus que jamais l'action de la FESec. « *Nous avons souvent banalisé l'échec dans le système scolaire qui est le nôtre, constate Eric DAUBIE. Refuser de le voir comme une fatalité, c'est tout l'enjeu du Pacte d'Excellence. Il s'agit bien d'inscrire l'école dans le monde d'aujourd'hui, un monde qui s'est complexifié, avec des modèles qui ont parfois volé en éclat. Ce que nous vivons actuellement montre bien que la réalité de l'école doit être revisitée pour pouvoir réellement répondre aux besoins et aux réalités des jeunes dont les stratégies mentales se sont peu à peu transformées.* » Se mettre en marche pour amener les jeunes à la réussite, voilà un bel objectif. Encore faut-il s'entendre sur la signification du terme « réussite ». Tout jeune est censé pouvoir terminer son parcours avec un premier diplôme, un accès à une profession ou le sésame lui permettant de poursuivre un parcours d'études. Mais, au-delà de la réussite scolaire au sens strict, il y a évidemment toute la question de faire du jeune un adulte qui, demain, trouvera sa place dans la société.



Photo : Laurent NICKS

### 4 axes pour mobiliser

« *Quand on fait un plan d'action, il s'agit de définir un certain nombre d'axes principaux, explique le secrétaire général de la FESec. Il y a tout le plan de la réussite et de l'équité, il s'agit de progresser partout de façon à atteindre ce qui est attendu de nous en termes de réussite et il y a aussi toute la dimension de la transition culturelle de l'école et des nouveaux modes d'apprentissage.* » Un plan d'action, c'est également l'occasion de mobiliser de façon nouvelle et de développer le travail collaboratif. Il est utile, qui plus est, d'avoir des outils pour pouvoir avancer, un groupe de pilotage restreint qui assure le fil rouge et un tableau de bord qui permet de voir où on en est et comment avancer. Il est primordial de pouvoir mobiliser un maximum de personnes et d'associer, dans tous les groupes de travail, des directions, des membres de P.O., des conseillers pédagogiques, des membres des équipes diocésaines. ■

<sup>1</sup> Secrétaire général de la Fédération de l'enseignement secondaire catholique

## Et sur le terrain ?

### Dominique DELGUSTE, directrice de l'IESCA Hornu, 4<sup>ème</sup> degré de l'enseignement secondaire en Soins Infirmiers

Dans quel contexte avez-vous donné la parole à vos jeunes ?

**Dominique DELGUSTE** : Nous formons les étudiant(e)s à une profession exigeante, nécessitant tout un cheminement de leur part, encore plus aujourd'hui en raison de la crise sanitaire. Ils (elles) ont besoin d'être soutenu(e)s, accompagné(e)s, que ce soit en cours ou en stage, par les enseignants et par les professionnels de terrain. Or, en stage, ils (elles) nous disaient avoir le sentiment d'être avant tout évalué(e)s, jugé(e)s, noté(e)s sans cesse. Il était important de leur demander comment ils (elles) vivaient leur parcours de formation et ce que nous pouvions mettre en place pour les aider.

Comment avez-vous recueilli leurs avis ?

**DD** : L'enquête Miroir réalisée dans le cadre de notre Plan de Pilotage nous avait déjà permis de recueillir 251 ré-

ponses des étudiants, mais nous souhaitons aller plus loin. **F. GLOGOWSKI**, de la FE-SeC, nous a aidé(e)s à construire un projet pour recueillir la parole des étudiants en toute confidentialité lors de tables rondes. Nous étions prêts à accepter l'intégralité de cette parole. Tous ces éléments ont été pris en compte par le comité de pilotage et inclus dans l'état des lieux permettant de construire les objectifs, stratégies et actions de notre Plan de Pilotage.

Quelle(s) suite(s) avez-vous donnée(s) à cela ?

**DD** : Nous avons voulu permettre aux représentants des étudiant(e)s d'exprimer leurs attentes lors d'une journée pédagogique rassemblant enseignant(e)s, éducateur(trice)s et membres des équipes de soins, ainsi que **Walter HESBEEN**, infirmier et docteur en santé publique de l'UCL, pour partager une réflexion éthique sur ce qu'est l'accompagnement de l'étudiant(e) aujourd'hui. On s'est rendu compte que les points de vue se rejoignaient et que chacun voulait améliorer sa pratique. Les étudiant(e)s décrochent généralement parce qu'ils (elles) sentent une pression intense sur leurs épaules liée à l'évaluation en milieu professionnel. Nous souhaitons évoluer vers un accompagnement davantage positif et porteur de sens. (témoignage en lien avec l'axe 3) ■

### Grégory DE SMET, directeur du DOA Cardinal Mercier à Braine-l'Alleud

Quelle est la situation « numérique » de votre école ?

**Grégory DE SMET** : Je suis directeur depuis 8 ans. Dès le départ, en accord avec le P.O., j'ai insisté sur l'importance du numérique et l'intérêt d'exploiter la plus-value des outils disponibles en la matière. Certains enseignants ne voulaient à aucun prix délaissier le tableau noir et la craie, mais les choses ont évolué petit à petit. Je n'ai jamais eu une approche technocentrée. Je n'ai pas prétendu que les outils numériques étaient « magiques ». L'idée était plutôt de voir en quoi ils peuvent contribuer à améliorer les apprentissages. C'est l'enseignant(e) qui, grâce à ses compétences et sa formation, est capable de mettre en place un dispositif techno-pédagogique dans lequel l'élève est susceptible d'apprendre quelque chose.

Comment les choses ont-elles évolué ?

**GD** : Il y a eu pas mal de discussions, de formations, de journées pédagogiques autour du numérique pour montrer aux enseignant(e)s que, dans certaines situations, cet outil peut vraiment apporter une plus-value, pédagogiquement, mais aussi en termes de collaboration et d'interactions. On a couplé ça avec l'apport de personnes-ressources au sein de l'école. Et comme on ne scénarise pas un cours de math comme un cours de français ou de sciences, les professeur(e)s de chaque branche sont libéré(e)s une heure/semaine pour du travail collaboratif consacré prioritairement à la mise en place de dispositifs techno-pédagogiques. Nous avons aussi pris part au projet Numacte<sup>2</sup> avec **F. DEWEZ**, de la FESeC.

Quel impact a eu le confinement ?

**GD** : Il a évidemment renforcé l'utilisation des moyens numériques par les enseignant(e)s. La nécessité de donner cours à distance a achevé de convaincre ceux et celles qui ne l'étaient pas encore. La majorité des enseignant(e)s ont encore progressé dans l'amélioration de leurs compétences numériques. Le plus gros choc a été de comprendre qu'on ne pouvait pas transposer la séquence pédagogique habituelle telle quelle en version numérique. Nous avons proposé aux enseignant(e)s de travailler ensemble et de mettre en place des séquences techno-pédagogiques pour l'ensemble des premières et pour les deuxièmes en math, français, EDM, etc. Cela a permis une réelle émulation, amenant aussi une homogénéité bienvenue pour tous les élèves. (témoignage en lien avec l'axe 2) ■

<sup>2</sup> L'objectif de ce projet est d'appliquer au monde de l'enseignement la méthodologie des designers (Voir Entrées Libres n°141)

**AXE 1 : Réussite et équité :****Augmenter l'équité scolaire en améliorant les pratiques d'enseignement et les apprentissages dans un cadre qui allie exigence et bienveillance.**

**Patrick LENAERTS, Secrétaire général adjoint de la Fédération de l'enseignement secondaire catholique (FESeC) :** « Cet axe touche au cœur même de la vision de la Fédération, à savoir que l'échec n'est pas une fatalité. On y retrouve des actions autour des mathématiques, de la passation du CEID, ainsi que de la question de l'inclusion et des aménagements raisonnables (AR). Pour ce qui est des maths, on est partis d'une recherche-action en collaboration avec l'université de Liège pour construire une série d'outils en impliquant dès le départ des acteurs de terrain. Quant à la question de l'inclusion et des AR, elle est portée par la FESeC et la FÉDEFoC<sup>1</sup> depuis plusieurs années déjà, notamment au travers des PARI. J'invite celles et ceux qui le souhaitent à (re) découvrir le site [pari.fesec.be](http://pari.fesec.be) sur lequel on trouvera une série d'outils très concrets visant, à terme, des changements de posture de la part des enseignants. On sait que le plus diffi-

cile, c'est de transférer les pratiques, de mesurer si elles ont été modifiées et de vérifier si cette modification entraîne une amélioration des résultats. Chaque fois qu'une équipe est impactée, c'est déjà un résultat concret. Pour l'inclusion, par exemple, on constate aujourd'hui, au travers notamment des dispositifs d'intégration, des aménagements raisonnables et des pôles territoriaux demain, que la manière dont l'enseignement ordinaire voit le spécialisé a changé et que la perception des élèves notamment avec des troubles instrumentaux a évolué. On est en train de passer à une étape suivante, à savoir : l'utilisation de ces nouvelles approches au bénéfice d'élèves en difficulté dans l'ordinaire. C'est important de faire connaître ce qui existe. Il faut aider les personnes concernées à prendre le temps de le découvrir et de s'en saisir. C'est ça le vrai défi. **MNL**

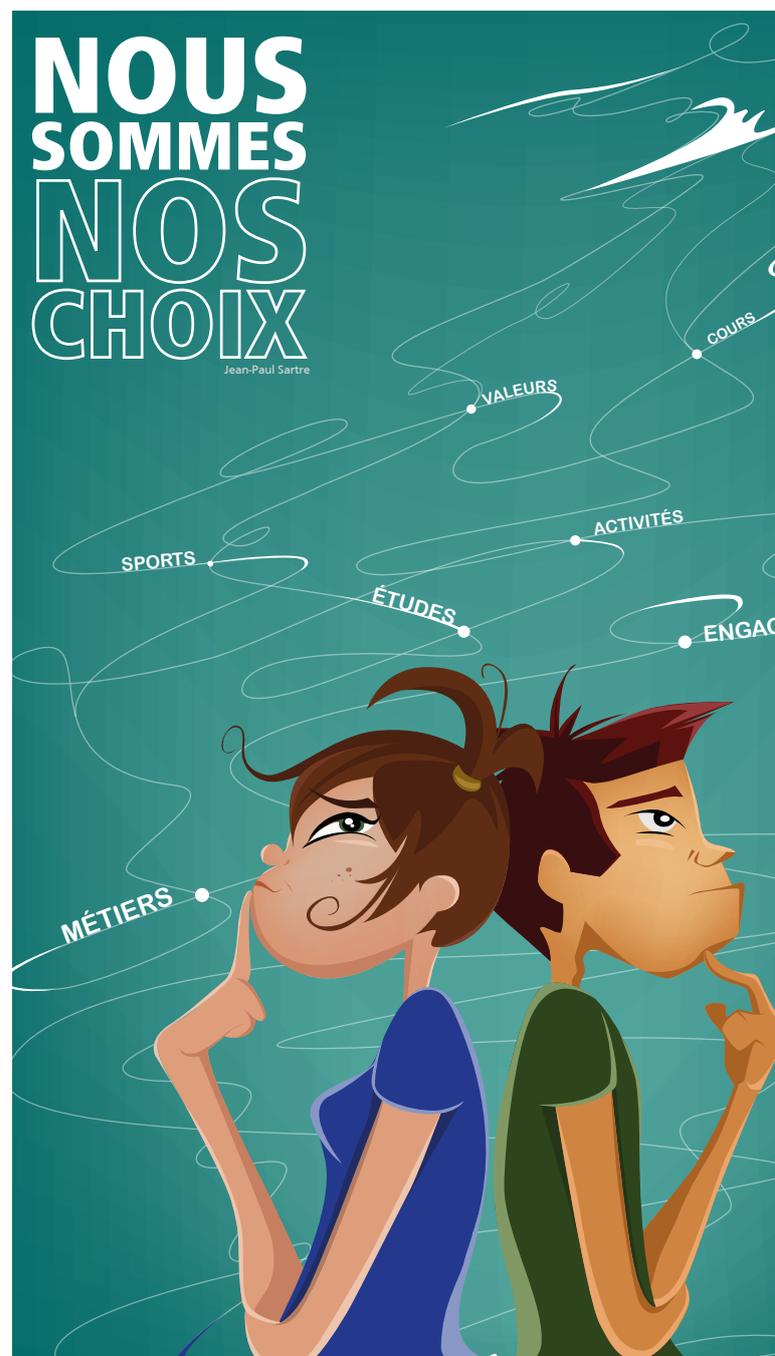
1. Fédération de l'enseignement fondamental catholique

## 2

**AXE 2 : Développement professionnel :****Soutenir la transition culturelle au sein des équipes éducatives en vue d'appréhender les réformes prévues dans le Pacte pour un enseignement d'excellence (avec un accent notable sur la transition numérique et le travail collaboratif)**

**Frédéric DEWEZ, Service pédagogique de la FESeC :**

« Je me suis plus particulièrement occupé de l'aspect « transition numérique ». Le thème de cet Axe a été déterminé bien avant que le Covid fasse irruption. Les écoles ont commencé à s'équiper de matériel informatique, sans toujours savoir exactement quoi en faire. Cela nous a amenés à nous poser des questions : comment ce matériel peut-il constituer une plus-value dans la pédagogie ? Les enseignant(e)s sont-ils (elles) compétent(e)s ? Quid de leur envie d'entrer dans ce processus ? On s'est dit qu'il fallait absolument rassurer enseignant(e)s et directions, les aider à apprivoiser sereinement le numérique et leur montrer l'intérêt pédagogique de son utilisation. Le terme « Transition » n'a pas été choisi par hasard. Il indique bien qu'on ne va pas tout chambouler du jour au lendemain. On a réfléchi à la manière d'articuler plans de pilotage, transition numérique et travail collaboratif. Ce qui manquait dans les établissements, ce n'était pas tant du matériel qu'une vision claire du numérique. On s'est donc créé un canevas de notre vision du numérique, en lien avec le Pacte d'Excellence, à savoir : comment faire des élèves, au travers des disciplines, des citoyens numériques responsables, autonomes et critiques ? Le numérique est un outil au service d'une nouvelle forme de pédagogie avec de nouveaux enjeux et de nouveaux défis. Pour ce qui est des compétences techniques pour pouvoir bien utiliser l'outil, la FESeC a créé un référentiel permettant à tout enseignant de réaliser un état des lieux de ses connaissances. Cela a permis de proposer des accompagnements et des formations « sur mesure ». **MNL**



### AXE 3 : Vivre et agir ensemble : Construire le 'vivre et agir ensemble' dans les écoles dans ses dimensions interculturelles, citoyenne, spirituelle et sociale

**Francis LITTRE** Directeur Service Formation -CE-CAFOC

« La première sous-action était centrée sur l'Education à la philosophie et à la citoyenneté (EPC) et la deuxième sur le dialogue avec les jeunes. Pour cette dernière dimension, l'équipe est partie d'un matériau existant que nous avons diffusé largement dans une démarche de formation des enseignants. Nous avons dans ce cadre pu compter sur la collaboration de **Gilles ABEL**, philosophe de formation. Le plus grand point d'attention était de rester au plus près des attentes des jeunes eux-mêmes. Il y a eu la volonté de pouvoir associer à différents moments les jeunes au processus d'actions et de réflexions.

Nous avons aussi mis à disposition des établissements scolaires, un ensemble d'outils qui peuvent les aider dans leurs actions quotidiennes. Ca a fait d'ailleurs l'objet d'un site internet dans le cas de l'EPC<sup>1</sup>. Nous avons aussi pu mettre à disposition une série de modules de formations. L'objectif est maintenant de toucher année après année un plus grand nombre d'enseignants et de directions d'écoles et pouvoir compléter les propositions qui leur sont faites. Il y avait aussi une action spécifique à destination des éducateurs. Cela nous semblait important de prendre en compte ce public particulier

qui contribue largement au vivre et agir ensemble dans les écoles. Le travail était de voir comment, sur base du référentiel éducateur, on pouvait investir la dimension EPC ».

**Arlette DISTER**, coordinatrice des collèges jésuites

« J'ai été amenée à piloter une action relative à l'implémentation de l'EPC. L'éducation à la philosophie et à la citoyenneté revêt des aspects éducatifs extrêmement intéressants aujourd'hui, puisqu'on voit toute l'approche interculturelle, spirituelle mais aussi sociétale et citoyenne. Pour pouvoir réfléchir à cette question, et voir comment l'implémenter dans les écoles, on a mis autour de la table des acteurs avec des responsabilités très différentes : des présidents de Pouvoirs Organismes, une conseillère pédagogique, des « accompagnants de proximité » comme nous les appelons chez les Jésuites et les Lassaliens, une chercheuse,... Tous ces regards se sont croisés pour voir comment mettre au mieux en place cet EPC et ne pas seulement être dans une réponse à un prescrit légal. Parmi les initiatives à encourager sur le terrain : mettre autour de la table des enseignants de diverses disciplines afin d'échanger sur des compétences transversales et essentielles dans l'édification du jeune. Je pense notamment à l'élaboration de la pensée critique, à la question du dialogue. Des journées pédagogiques ont été organisées et ont mobilisé tous les enseignants. Des travaux ont été réalisés par discipline, mais aussi de manière interdisciplinaire. » **CVW**

<https://epc.fesec.be/>

## 4

### AXE 4 : Autonomie du jeune. Amener les jeunes à s'impliquer dans leur formation et leur donner les moyens de poser des choix et de prendre des décisions

**Pascale PRIGNON**, Secrétaire générale adjointe de la FESeC :

« Ce thème s'inscrit dans la continuité de l'axe sur l'éducation aux choix travaillé lors du Plan d'Actions Prioritaires 2013-2016. La préoccupation était d'introduire cette dimension dans les programmes et les outils. Il s'agit de guider l'élève dans une réflexion sur son avenir, en ne se limitant pas à un projet d'étude mais en mettant aussi en évidence les projets de métier et de vie.

Dans le cadre du Plan 2017-2020, trois actions ont été lancées. Tout d'abord, la poursuite des formations pour les trois degrés d'enseignement, tant au général que dans le qualifiant. Ensuite, l'élaboration d'un site internet ([edc.fesec.be](http://edc.fesec.be)), sur lequel rassembler des informations et des pratiques de terrain. Nous avons en effet récolté auprès de plus de 80 établissements des pratiques relatives à l'éducation aux choix et avons constaté que les écoles étaient déjà bien ac-

tives dans ce domaine. Troisième initiative, la conception d'une affiche, pour sensibiliser les enseignants et les élèves à la thématique. (**voir ci-contre**)

La collaboration avec les Centres PMS sur cette problématique est très importante, notamment quand il faut mener des entretiens individuels qui abordent des éléments plus intimes de la vie du jeune. Pour moi, la présence d'un agent PMS est essentielle lors des conseils de classe.

L'objectif est d'étendre cette réflexion à un maximum d'écoles et de montrer qu'on peut faire de l'éducation aux choix au niveau des apprentissages disciplinaires. Ce levier peut permettre aux élèves, au fil de leur parcours, de rassembler des points d'appui, des points de repère qui les aident à prendre des décisions. Il s'agit de mettre en évidence les talents et les forces du jeune, qui est pris dans sa globalité. »

**Cécile PIETTE**, directrice diocésaine de Tournai

« L'objectif était de trouver des moyens d'amener les jeunes à s'impliquer dans leur formation, à poser des choix et prendre des décisions. Les pratiques récoltées dans les écoles portaient avant tout sur des questions d'orientation en fin de 2e ou de 6e secondaire, mais aussi sur l'éducation aux choix dans la vie de tous les jours. Nous avons sélectionné les activités qui nous semblaient les plus pertinentes à partager, pour donner des idées aux collègues, créer des liens entre les directions. Dans les conseils de classe, tenir compte des choix d'orientation postérieurs des jeunes peut être intéressant dans la prise de décision. Et le tronc commun, qui se veut orientant, va encore développer cette dimension au niveau du 1er degré. » **BG**