

## Présentation du plan de pilotage

*Le plan de pilotage est une des étapes dans la mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'excellence.*

Le Pacte pour un enseignement d'excellence, par la série d'initiatives qu'il propose, vise à offrir un enseignement de qualité et un parcours de réussite à chaque élève. Il est fondé sur 5 piliers :

1. enseigner les savoirs et les compétences du 21<sup>e</sup> siècle
2. autonomie et responsabilité pour les acteurs de l'enseignement
3. réorganisation de la filière qualifiante
4. développer l'école inclusive
5. une école plus accessible et adaptée au bien être des élèves

Pour en savoir plus sur chacun des piliers :

<http://www.pactedexcellence.be/index.php/2017/04/26/lenseignement-aujourd'hui>

### **I. Le Plan de pilotage : synthèse**

La Communauté française, pour l'enseignement qu'elle organise, et tout pouvoir organisateur, pour l'enseignement subventionné, poursuivent simultanément et sans hiérarchie les objectifs suivants :

- 1° promouvoir la confiance en soi et le développement de la personne de chacun des élèves;
- 2° amener tous les élèves à s'approprier des savoirs et à acquérir des compétences qui les rendent aptes à apprendre toute leur vie et à prendre une place active dans la vie économique, sociale et culturelle;
- 3° préparer tous les élèves à être des citoyens responsables, capables de contribuer au développement d'une société démocratique, solidaire, pluraliste et ouverte aux autres cultures;
- 4° assurer à tous les élèves des chances égales d'émancipation sociale.

Ça, ce sont les objectifs de notre système d'enseignement. La réalité est tout autre et peine à les rencontrer. Les autorités publiques s'en inquiètent et conçoivent un pilotage de l'enseignement différent dont les deux principales caractéristiques sont :

- plus d'autonomie et donc de responsabilité pour les écoles et leurs pouvoirs organisateurs (P.O.) ;
- le passage d'une logique de respect des règles à celle d'une logique de résultats (à distinguer d'une obligation de résultats)

Le plan de pilotage constituera le contrat d'objectifs qui liera toute école à l'autorité publique (CFWB). Il précisera comment l'école 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. Les résultats obtenus seront évalués sur base des actions menées et des facteurs, internes ou externes, qui les auront facilités ou entravés.

## **2. Les motivations du gouvernement de la CFWB**

Corriger :

- des résultats aux épreuves PISA (Programme international pour le suivi des acquis des élèves) inférieurs à la moyenne des pays ou régions voisins ;
- des résultats aux épreuves externes qui révèlent des faiblesses constantes dans certains apprentissages ;
- le taux de redoublement le plus important d'Europe (48 % des élèves ont déjà doublé au moins une fois à l'âge de 15 ans, contre 27 % en Flandres et 14 % en moyenne pour l'EU) ;
- le taux de décrochage supérieur à la moyenne européenne (14 % des élèves de la CFWB de 18-24 ans ont prématurément quitté l'enseignement ou la formation, contre 12 % pour la zone euro et 9 % pour les pays voisins et 7 % pour la Flandre) ;
- l'iniquité socio-économique des résultats scolaires (l'indice socio-économique influence 3 X plus les résultats en CFWB qu'en Norvège, 2X plus que la moyenne européenne, mais cette fois la Flandre ne présente pas de meilleurs résultats ;
- le coût du système scolaire supérieur à la moyenne de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques )

Mais des chiffres à contextualiser :

- Le score PISA de plus de 50% des écoles en CFWB atteint des niveaux « Bon », « Très bon » ou même « excellent ».
- Les mauvais scores sont en partie liés à de nombreux phénomènes structurels qui dépassent la responsabilité des écoles :
  - Modèle de séparation en niveaux, en filières, en réseaux ...
  - Paupérisation constante de la population scolaire
  - Augmentation de la multiculturalité
  - Formation des enseignants
  - ...
- Cependant, la dispersion des résultats des écoles pour un ISE (indice socio-économique) donné est très élevée : plusieurs écoles font beaucoup mieux que d'autres avec des publics et des moyens similaires.

### **3. Les 7 objectifs d'amélioration du gouvernement de la CFWB**

- Amélioration des savoirs et compétences des élèves, c'est-à-dire amélioration des résultats aux évaluations externes
- Réduction de la différence de résultats entre les élèves les plus favorisés et les élèves les moins favorisés
- Augmentation progressive de l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire
- Réduction progressive du redoublement et du décrochage scolaire
- Augmentation de la part des jeunes qui terminent leurs études secondaires avec succès
- Réduction progressive des changements d'écoles au sein du tronc commun et au-delà
- Accroissement du bien-être à l'école et du climat scolaire

### **4. Les différentes étapes**

1. Diagnostic = identifier puis analyser en équipe les contraintes, opportunités, faiblesses et forces de l'école à partir de 3 outils :

- 15 thématiques pour identifier les actions déjà menées :
  - Conduite de chaque élève vers la réussite et la maîtrise des apprentissages
  - Dispositifs d'accrochage scolaire
  - Dispositifs d'adaptation et d'encadrement spécifiques
  - Aménagements raisonnables pour les élèves à besoins spécifiques, dont les projets d'intégration (ens. spécialisé / ens. ordinaire)
  - Orientation des élèves et promotion des outils d'orientation

- Promotion de la citoyenneté, de la santé, de l'éducation aux médias, de l'environnement et du développement durable
  - Prévention et prise en charge des discriminations et des violences
  - Insertion des outils numériques dans les apprentissages et la gouvernance de l'école
  - Accueil et accompagnement des nouveaux enseignants
  - Partenariat et collaboration avec les parents
  - Accès à la culture et la lecture et collaboration avec les institutions culturelles et de lecture publique
  - Accès aux sports et collaboration avec les institutions sportives
  - Si enseignement qualifiant, partenariat avec les entreprises et employeurs du secteur
  - Maintenance et amélioration des infrastructures scolaires
  - Mise en place de règles appliquées en matière de frais scolaire
- indicateurs chiffrés livrés par la CFWB (résultats épreuves externes, taux de redoublement, incidence de l'ISE sur les résultats...);
  - résultats de l'enquête CECF conduite auprès des enseignants, parents et élèves de P5-6

2. Choisir en équipe des objectifs (= objectifs spécifiques) qui devront améliorer des résultats jugés insuffisants :

- sont à définir en autonomie par l'école ;
- doivent évidemment rencontrer les objectifs fixés par le gouvernement ;
- pour des raisons de faisabilité, sont limités à trois ou quatre ;
- dans la mesure du possible doivent être mesurables (en référence aux indicateurs chiffrés qui auront servi à l'analyse de la situation particulière de l'école)

3. Pour chaque objectifs, l'équipe définit une stratégie, c'est-à-dire un plan d'actions avec échéancier.

- Les stratégies doivent obligatoirement mettre en œuvre des pratiques collaboratives et orienter le plan de formation obligatoire et les éventuelles formations volontaires des enseignants ;
- Pour chaque action, l'équipe détermine un phasage, un pilote, un public cible, des conditions de réussite

4. Une fois rédigé, le plan de pilotage devient un contrat d'objectifs :

- il est validé et signé par le P.O et l'école d'un côté, par des représentants du gouvernement (DCO et DZ) de l'autre ;
- le CECF assure l'accompagnement pédagogique des équipes dans la construction et la mise en œuvre des contrats d'objectifs ;
- il engage les signataires pendant 6 ans ;
- il est évalué sur base des résultats obtenus mais jugé sur base des actions entreprises

et des réalités rencontrées durant la mise en œuvre. Il y a donc une obligation de justifier les résultats. Le droit à l'erreur est protégé mais sans effacer le devoir de responsabilité.