

AXE THÉMATIQUE I

Adapter les compétences et savoirs aux besoins de l'école du 21e siècle

GROUPE DE TRAVAIL I.4.

« Intégrer la culture à l'ensemble du cursus scolaire de chaque élève »

COUPOLE ALLIANCE ECOLE & CULTURE

CAHIER DES CHARGES DE LA PREMIÈRE ÉTAPE

DE LA TROISIÈME PHASE DES TRAVAUX

OCTOBRE 2015 – 15 FÉVRIER 2016

PLAN DE LA NOTE

I	INTRODUCTION	2
II	MISSION DU GROUPE DE TRAVAIL I.4	3
III	COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL	3
IV	LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DES PLANS D' ACTIONS	6
V	LE CADRE PARTICIPATIF DE LA TROISIÈME PHASE DES TRAVAUX	11
VI	RÔLE ET FONCTIONS INSTANCES DU PACTE	13
VII	CALENDRIER DES TRAVAUX	15
VIII	OBJECTIFS, THÈMES À ABORDER ET ELEMENTS D'ORIENTATION	16

I. INTRODUCTION

Au cours de la phase 2 des travaux du Pacte pour un Enseignement d'excellence, le Gouvernement a adopté la définition des objectifs et thèmes à discuter, approuvé les orientations méthodologiques et le cadre participatif de la troisième phase des travaux du Pacte. La liste des objectifs (annexe 1) identifie, sur la base de l'avis du Groupe central - qui souligne le caractère systémique de l'amélioration de la qualité de l'enseignement et rappelle l'importance du caractère participatif du processus - plusieurs objectifs généraux et thèmes à discuter par axe thématique (« Savoirs et Compétences », « Parcours de l'élève », « Enseignants et Directions » et « Gouvernance ») et les attribue à différents Groupes de travail.

Quatorze Groupes de travail sont mis sur pieds, dont la coupole Alliance Ecole & Culture, relevant du Pacte pour un Enseignement d'excellence et de l'opération « Bouger les lignes » réformant les politiques culturelles, et le Comité de suivi relatif à Formation initiale des enseignants mis sur pied par le Ministre de l'enseignement supérieur. L'Alliance Ecole & Culture, constituera donc un Groupe de travail commun au processus du Pacte et à celui de « Bouger les lignes ». Dans le cas de la formation des enseignants, les travaux réalisés par le Comité de suivi Formation initiale des enseignants seront influencés par les besoins et propositions exprimés dans le cadre des travaux du Pacte et étroitement coordonnés avec le Groupe de travail « Développer la formation continuée des enseignants ».

Le présent cahier des charges détermine le cadre général des travaux à réaliser au cours de la première étape de la troisième phase des travaux du GT I.4. Il sera ensuite précisé au début du mois de février, et approuvé par le Gouvernement, en vue de la seconde étape de la phase 3.

Le cahier des charges :

- définit la mission de base du Groupe de travail (II),
- précise sa composition (III)
- détermine le cadre méthodologique et définit les étapes d'élaboration des plans d'actions (IV)
- explique le cadre participatif de la troisième phase (V),
- détermine les rôles et fonctions des différentes instances du Pacte (VI)
- détermine le calendrier des prestations attendues (VII)
- intègre les grandes orientations et messages clé approuvés, comprenant les éléments résumés de diagnostic et de vision, approuvés par le Groupe central (avis de synthèse du 2 juillet) et par le Gouvernement (VIII).

II. MISSION DU GROUPE DE TRAVAIL I.4.

Le Groupe de travail I.4. *Intégrer la culture à l'ensemble du cursus scolaire de chaque élève* (couple alliance école & culture) mènera ses travaux sur la base du présent « cahier des charges » préparés par le Bureau du Pacte et adoptés par le Groupe central.

Composé de représentants des différents acteurs de l'enseignement, de représentants du monde culturel et d'experts techniques, le GT réalisera, sous l'autorité des instances supérieures du Pacte, le travail de définition du contenu des initiatives et mesures ainsi que la rédaction du *projet de plan d'actions* détaillé qui seront soumis au Gouvernement à l'issue de la troisième phase et qui composeront le « Pacte pour un Enseignement d'excellence ».

Les objectifs généraux et thèmes à discuter du Groupe de travail I.4 qui seront à la base du projet de plan d'action sont les suivants :

Objectif A

Le premier objectif général adopté par le Gouvernement pour le Groupe de travail I.4. est double et complémentaire : Intégrer l'apprentissage et la pratique de l'art dans le cursus scolaire & Renforcer l'accès à la culture durant le cursus scolaire.

Objectif B

Revoir les interactions entre les académies et les écoles et entre les écoles et opérateurs culturels

Objectif C

Adapter la formation initiale et continuée du cadre enseignant

III. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Les Groupes de travail sont les organes de travail de base de la Phase 3 du Pacte au sein desquels les différentes initiatives et mesures sont a) proposées, développées et formalisées avant d'être b) traduites en des *Plans d'Actions*. Les Groupes de Travail formalisent le résultat de leurs travaux dans un ensemble de propositions aux instances supérieures du Pacte qui délibèrent en dernier recours et réalisent les grands arbitrages entre les diverses propositions.

Le pilotage et la composition du Groupe de Travail I.4. sont les suivants :

- Co-présidents du GT : Mme Martine Tassin (asbl Epicure) ; M. Michel Guérin (OPC)

- Groupe d’appui :
 - Référents pour l’Administration : Mme France Lebon (AGC) ; M. Geoffroy Libertiaux (AGE) ; Référents du Cabinet de la Ministre : M. Thierry Chleide (Enseignement) ; Mme Mélanie De Groote (Culture)

- Membres du Groupe désigné par le Groupe Central :

- Représentants des associations syndicales : Mme Anne Dorselaer (CSC) ; M. Marc Menu (CGSP)
 - Représentante des associations de parents : Mme Daphné Renders (FAPEO)
 - Représentants des fédérations de PO : Mmes Nancy Massart (CECP) ; Anne Leblanc (SeGEC) ; Véronique Piercot (CPEONS) ; MM. Frédéric Collinet (FELSI) ; Olivier Van Wassenhove (CFWB)
 - Experts externes CULTURE : Mmes Sabine de Ville (Culture & Démocratie) ; Marie-Aude Laoureux (Musée Royal de Mariemont) ; Carine Bienfait (Jeunesse & Arts plastiques) ; Patricia Wilenski (Cav&ma) ; Françoise Martin (Entre-Vues) ; MM. Dominique Morelle (Biblio Doische) ; Pierre Heldenbergh (asbl Les Grignoux) ; Matthieu Collard (Arts de la scène) ; Alain Thomas (Centre Culturel de Bertrix) ; Tanguy Roosen (CSEM)

Experts externes ENSEIGNEMENT : Mmes Isabel Feron (Conseillère pédagogique SeGEC) ; Françoise Goffin (SGI) ; M. Ghislain Maron (Directeur Ecole) ; Isabelle Paindavoine (OPC) ; Anne-Rose Gillard (OPC)

Des experts provenant du terrain ou du monde académique ou autre peuvent être invités ponctuellement au libre choix du Groupe de travail.

Les Groupes de travail sont placés sous la coordination du co-président et de la co-présidente de Groupe, désigné par la Ministre en charge de l'Enseignement Obligatoire, de la Culture et de l'Enfance. Ce dernier :

- Mène les travaux du Groupe afin d'en assurer le bon fonctionnement, en fixe l'agenda et préside ses réunions dans un esprit de collégialité et dans le but d'atteindre, dans la mesure du possible, un consensus partagé ;
- Fournit les impulsions décisives à chaque étape du projet ;
- Coordonne avec le Bureau du pacte la rédaction des différents « livrables » du Groupe de Travail en a) essayant de promouvoir la participation de l'ensemble des membres du Groupe à la détermination de son contenu, b) veillant à ce que les points de vue de l'ensemble des participants y soient reflétés (le cas échéant par le constat de dissensions et la rédaction de notes minoritaires) afin de produire de véritables rapports « du Groupe » dans son ensemble (et non, du Président ou d'une partie des membres seulement) ;
- Synthétise avec l'aide du Bureau les résultats des travaux du Groupe dans le but de progresser dans l'agenda du Groupe;
- Fait rapport aux instances centrales et maintient une coordination étroite avec celles-ci.

Les co-Président(s) sont, en dernier ressort, responsable de l'accomplissement du *Cahier des Charges* du Groupe, de la finalisation des rapports attendus du GT ainsi que des projets de plan d'actions, et du strict respect de l'agenda fixé.

Le Groupe Central, et les Groupes de Travail, s'assurent que la composition des Groupes et la liste des personnes invitées à contribuer (auditions, notes, etc.) permettent de :

- Refléter la diversité des opinions et le point de vue de l'ensemble des types d'acteurs concernés par les objectifs prioritaires du Groupe ;
- Assurer la présence de membres susceptibles d'apporter une perspective innovante sur les questions à traiter et animés d'une volonté de changement conforme à l'objectif fixé ; ceci

peut inclure notamment la présence d'acteurs de terrains qui sont impliqués dans des initiatives innovantes ou des personnes extérieures au monde de l'éducation dont l'expertise ou l'expérience personnelle est de nature à apporter une vision pertinente ;

- Garantir l'apport des connaissances techniques et expériences spécifiques nécessaires à l'élaboration des initiatives et mesures susceptibles d'être proposées par le GT.

Les travaux du Groupe de travail sont, en outre, éclairés par :

- Les résultats des initiatives de consultations externes, et notamment les contributions citoyennes récoltées en ligne, les résultats des focus groupes et des ateliers de discussion, les résultats des enquêtes par questionnaire réalisées auprès des acteurs de l'enseignement durant la Phase 3 et le résultat des larges consultations organisées durant le mois de janvier sur base des propositions figurant dans les *Rapports Intermédiaires* des GT ;
- Une liste initiale des principaux documents de support pertinents ainsi que, le cas échéant, des initiatives étrangères pouvant informer/inspirer les travaux du Groupe ;
- Des auditions d'experts et/ou de tout autre acteur susceptibles d'informer les travaux du Groupe, des rapports ou avis fournis à la demande du GT par des experts, l'administration ou les instances consultatives existants en FWB

Au-delà des principes méthodologiques prévus au point IV, chaque Groupe de Travail décide lui-même des détails pratiques de l'organisation de ses travaux, et dans le respect des directives fixées.

Le mode de délibération privilégié des Groupe de Travail est, dans la mesure du possible, la recherche du consensus. Cependant, en cas de désaccord, et afin d'éviter une logique du plus « petit commun dénominateur », le Président acte les points de dissension et en réfère aux instances supérieures pour arbitrage. Le cas échéant, des notes majoritaires et minoritaires peuvent être rédigées.

IV. LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DES PLANS D' ACTIONS

La troisième phase des travaux vise à définir, pour chacun des objectifs prioritaires, des *plans d'actions détaillés*, intégrant des mesures et initiatives concrètes, dans le but d'améliorer les résultats des élèves, mais également de réduire l'iniquité du système actuel, tout en optimisant les ressources du système mises en œuvre et en prévoyant la mise en place de mécanismes et d'outils d'évaluation¹.

¹ Voir Note initiale du Pacte.

Comme établi par l'avis du Groupe central adopté par le Comité d'accompagnement le 2 juillet 2015, il est nécessaire d'accompagner le changement en mettant en place toutes les conditions nécessaires à son implémentation, notamment en créant les conditions nécessaires à son appropriation par les acteurs. A cet égard, il convient en particulier de veiller aux aspects temporels – en formulant des objectifs à court, moyen et long terme – du processus de changement ; à ses aspects budgétaires en quantifiant chaque proposition de mesures et initiatives et en identifiant ses sources de financement ; aux conditions cognitives, en veillant notamment à former tous les acteurs à la conduite du changement ; aux conditions de dialogue et à la dimension participative en veillant à permettre aux acteurs de se positionner par rapport aux réformes. Le développement d'une culture de l'évaluation du système et des outils d'évaluation de celui-ci à chacun de ses niveaux est également essentiel.

La méthode de travail vise à permettre la définition *progressive* d'objectifs et de propositions précises sur la base de plusieurs séquences d'évaluation et de réajustement des propositions émanant des GT et *in fine* la rédaction des plans d'action qui composeront le Pacte pour un Enseignement d'excellence. Cette méthode de travail se justifie tant au regard du caractère *systemique* de la démarche de qualité poursuivie par le Pacte, qu'au regard de l'importance de la dimension *participative* du processus – ces deux dimensions étant de surcroît étroitement liées.

1.1. LES ETAPES D'ELABORATION DES PLANS D'ACTIONS

La troisième phase des travaux, qui s'étalera de la fin septembre 2015 au mois de juillet 2016, sera organisée en deux grandes étapes, au cours desquelles seront progressivement analysés et précisés les travaux devant mener à l'élaboration des plans d'actions qui seront adoptés par le Gouvernement au cours de l'été 2016 et qui constitueront le « Pacte pour un Enseignement d'excellence ». La troisième phase comprend deux étapes:

- La première étape qui se déroulera de fin septembre à début février vise l'identification et la définition concrète des mesures et initiatives à mettre en œuvre pour rencontrer chaque objectif.
- La deuxième étape qui se déroulera de début février à la mi-juillet vise à rédiger les projets de plans d'actions sur la base des mesures et initiatives retenues par le Gouvernement après avis du Groupe central et du Comité d'accompagnement.

Toute proposition de réforme ou d'initiatives devra avoir lieu dans le cadre contraint des perspectives budgétaires de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ne disposant pas de ressources fiscales propres, la Fédération Wallonie-Bruxelles doit adapter son action aux ressources qui lui sont allouées en vertu du cadre constitutionnel récemment réformé et ce, dans le cadre de la trajectoire budgétaire résultant des règles européennes en matière de déficit public. Les Groupes de travail élaboreront des propositions compatibles avec cette contrainte budgétaire. En d'autres termes, toute proposition de réforme ou d'initiative entraînant des dépenses supplémentaires devra être compensée au sein même du budget dédié à l'enseignement obligatoire ou à tout le moins au sein du budget de la Fédération Wallonie-

Bruxelles, tel que ce budget évoluera selon les paramètres de la loi de financement. Dans ce contexte, les propositions présentées pour le court, le moyen et le long terme devront être distinguées.

La note initiale du Pacte a prévu, par souci de cohérence, un cadre d'articulation entre les travaux du Pacte et les priorités de la DPC. Les propositions de réformes définies dans la Déclaration de politique communautaire en matière d'enseignement et liées aux objectifs du pacte, seront, selon les cas et sans préjudice des modes décisionnels classiques, présentées et/ou discutées en amont au sein des Groupes de travail selon des timing, le cas échéant, spécifiques. Le Gouvernement pourra donc adopter, avant la conclusion du Pacte, des notes et des projets de décret visant à implémenter les différentes mesures de la Déclaration de politique communautaire (DPC), y compris quand elles sont liées aux propositions issues des Groupes de travail du Pacte après information et/ou avis au sein des Groupes de travail.

1.1.1. Première étape de la phase III [sept. 2015 – mi-fév. 2016] :

- De la fin du mois septembre à la fin du mois de décembre 2015

Au cours de cette première étape, sur la base des cahiers des charges et de la méthodologie qui leur sont assignés, les Groupes de travail auront pour mission de formuler un ensemble de propositions d'initiatives et de mesures qu'ils soumettront aux instances centrales du Pacte, tout d'abord de manière générale, dans le cadre d'un *rapport d'orientation* à remettre pour les vacances d'automne, et ensuite, de manière plus précise, dans le cadre d'un *rapport intermédiaire*, plus précis et concret, à remettre pour le début du mois de janvier. Les rapports doivent être rédigés sur la base des modèles établis par le Groupe Central. Le modèle/canevas du *rapport d'orientation* est annexé au présent cahier des charges.

Les objectifs et thèmes discutés par le Groupe de travail se limitent à ceux énumérés par le Gouvernement et repris au point II du présent cahier des charges. Ces objectifs et thèmes sont discutés sur la base des orientations et messages clés, y compris les « figures », du Groupe central. Les messages essentiels du GC sont repris dans le présent cahier des charges (voir section VIII) ? Les « figures » (référées sous « fig # ») qui illustrent ces extraits sont annexées à l'avis du Groupe central.

Les discussions sont menées sur la base d'une ou plusieurs *note(s) de discussion* rédigées par le Bureau du Pacte en collaboration avec le Président du Groupe.

- Rédaction du ***Rapport d'orientation*** par les Groupes de travail pour la fin du mois d'octobre [REALISATION I] :
 - Le Rapport contient une description des initiatives, mesures ou grandes orientations que le Groupe de travail propose d'approfondir par rapport aux objectifs du Groupe et des thèmes discutés, en les classant si possible en mesures et initiatives de court, moyen ou long terme et en précisant ce qui relève ou pas d'une initiative décrétole ou réglementaire ;

- Le Rapport peut déjà fournir une description de chaque initiative ou mesure proposée afin de permettre une première estimation de son coût, de sa faisabilité pratique et temporelle, ainsi que de son impact général sur le système scolaire par le Bureau du Pacte ;
- Le Rapport précise le cas échéant les personnes, instances, groupes ou équipes universitaires sollicitées pour déposer une contribution déterminée sur un ou plusieurs thématiques.
- Le Rapport donne lieu, dans les semaines qui suivent, à a) une première analyse de l'impact potentiel (impact qualitatif, quantification budgétaire, faisabilité...) par le Bureau du Pacte ; et b) une discussion en Groupe Central se traduisant dans une note adressée en retour au Groupe de Travail ;
- Le Bureau du Pacte tient compte des propositions des Groupes de Travail dans la détermination du contenu des questionnaires envoyés aux répondants dans le cadre des grandes enquêtes de consultation des acteurs.
- Rédaction du **Rapport intermédiaire** [REALISATION II] par les Groupes de Travail pour la fin du mois de décembre :
 - Le Rapport intermédiaire contient une explication détaillée et précise des initiatives et mesures proposées que le Groupe de Travail soumet aux instances centrales de pilotage du Pacte. Cette description comprend :
 - Dans les cas entraînant des adaptations législatives et réglementaires, une description des grandes lignes du contenu des adaptations décrétales et réglementaires nécessaires (sans en être déjà sa traduction juridique) ;
 - Dans le cas d'initiatives n'entraînant pas ou très peu d'adaptations législatives et réglementaires, une description claire et précise du contenu de l'initiative.
 - Chaque proposition d'initiative ou de mesure concrète est accompagnée :
 - (a) d'une explication des objectifs et thèmes auxquels la mesure se rattache,
 - (b) d'une explication détaillée des effets positifs attendus (en ce inclus, chaque fois que cela fait sens, une quantification de ceux-ci), et des indicateurs clés que la mesure ou l'initiative contribuerait à améliorer ;
 - (c) d'une proposition de phasage pour la mise en œuvre de la (des) mesure(s) et/ou de la (des) initiative(s) proposée(s) ;
 - (d) d'une estimation suffisamment détaillée des ressources nécessaires (ou du contenu exact de la mesure) pour permettre une estimation du coût budgétaire de l'initiative ou de la mesure par le Bureau du Pacte.
- **Du début janvier jusqu'à la mi-février 2016 :**

Au cours de cette période, les propositions d'initiatives et de mesures feront l'objet d'une large consultation des acteurs (voir cadre participatif ci-dessous) et d'une évaluation intégrée de leur impact potentiel.

Afin de réaliser cette évaluation intégrée,

- Le Bureau du Pacte analyse les propositions des Groupes de travail dans le but de fournir une première perspective intégrée sur la faisabilité de chaque mesure et initiative, de leur impact sur la qualité du système scolaire (efficacité, équité, efficience) et de leur coût budgétaire. Le Bureau intègre également les résultats de la phase consultative à son analyse ;
- Le Groupe Central soumet la priorisation des propositions au Comité d'accompagnement et procède à la rédaction des nouveaux cahiers des charges à proposer au Gouvernement ;
- Cette étape se clôture par une priorisation et un phasage – par les instances du Pacte et le Gouvernement – des propositions des Groupes de travail. Les nouveaux cahiers des charges approuvés par le Gouvernement comprennent au minimum les éléments suivants : une liste des initiatives et mesures retenues qui devront être traduites dans des *projets de Plans d'actions* durant la deuxième partie de la phase 3 ; les orientations générales en termes de phasage des initiatives et mesures (à court, moyen, long terme) afin de guider la définition des projets de *Plans d'Actions*.

1.1.2. Deuxième étape de la phase III [mi-fév. 2016 – juin –2016]

- De la mi-février à la fin avril 2016

Sur la base de la priorisation établie par les instances du Pacte et *in fine* par le Gouvernement et des cahiers de charges qui leur sont adressés, les Groupes de travail élaboreront des « projets de plans d'actions » détaillés. Ces projets de plans d'actions intégreront, selon un canevas précis, et pour chacun des *objectifs prioritaires* relevant de ses attributions:

- des initiatives et mesures concrètes articulées autour d'estimations d'objectifs chiffrés ;
- un projet d'agenda de mise en œuvre (à court, moyen et long terme), et le cas échéant une proposition de phasage accompagnée de délais précis ; les tâches principales à accomplir pour le déploiement complet de l'initiative/mesure ;
- l'identification des sources de financement, et l'estimation détaillée des ressources nécessaires à chaque étape du déploiement ;
- l'identification des autorités et instances responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre ;
- les indications relatives au mécanisme d'évaluation approprié, ainsi que les indicateurs de suivi pertinents.

Le projet de plan d'actions du Groupe de travail inclut :

- Pour les initiatives les plus avancées, un projet de texte réglementaire ou décretaal, à tout le moins les contenus précis qui devront être traduits juridiquement dans la phase d'exécution ;
- Pour les mesures abouties mais non finalisées, ou pour les initiatives qui requièrent des actions autres que l'adoption d'un texte réglementaire ou décretaal, une note d'orientation précise ;
- Pour les mesures dont la détermination du contenu détaillé et/ou du plan d'implémentation doit être décidé dans une phase d'exécution ultérieure, un descriptif du cadre général, une proposition des instances qui seront chargées de réaliser ce travail et d'un agenda de leurs travaux futurs.
- Un canevas « modèle », accompagné d'un exemple de projet final de plan d'actions, est fourni au Groupes de travail dès le début de la deuxième partie de la Phase 3. L'utilisation de ce canevas uniformisé vise à permettre au Groupe de travail de travailler de façon efficace avec une vision claire du résultat attendu par mesure / initiative.

- **Mai à mi-juin 2016 – Phase finale d'adoption du Pacte pour un Enseignement d'Excellence**

- Les projets de plans d'actions seront soumis à une évaluation transversale et croisée, qui inclura notamment une analyse intégrée de leur impact sur la qualité (efficacité, équité, efficience) du système scolaire, une quantification des ressources nécessaires à leur implémentation et du coût budgétaire associé. Sur la base de cette évaluation, un arbitrage final relatif aux projets de plans d'actions, ainsi que l'agenda détaillé de phasage de leur mise en œuvre sera mis en œuvre.
- Les résultats des travaux de la troisième phase seront intégrés dans un rapport de synthèse final qui sera accompagné des projets de plans d'action détaillés et d'un mécanisme de suivi de mise en œuvre transparent, lesquels seront proposés par les instances centrales du Pacte au Gouvernement. Pour réaliser son rapport de synthèse final, le GC se fondera sur notamment sur une **évaluation transversale et croisée** de l'impact des projets de *Plans d'Actions* réalisée par le Bureau du Pacte et comprenant :
 - Une analyse d'impact de l'ensemble des initiatives et mesures considérées sur les différentes dimensions de la qualité du système scolaire, des ressources nécessaires à leur implémentation et du coût budgétaire associé ;
 - La mise en regard de cette évaluation avec les perspectives macro-budgétaires à court, moyen et long terme.

- Sur la base du rapport de synthèse final du GC, un premier **arbitrage** des mesures et initiatives est opéré par le Gouvernement et un **agenda** de phasage de leur mise en œuvre est discuté avec les instances centrales du Pacte.
- Les résultats des travaux de la Phase 3 et des arbitrages sont alors intégrés dans un **Rapport de synthèse**, accompagné d'un **Plan de mise en œuvre** global, puis adoptés par les instances centrales du Pacte. Conjointement, ces deux documents constituent le « Pacte pour un Enseignement d'Excellence » soumis à l'approbation du Gouvernement qui disposera si nécessaire de la décision d'arbitrage final.

V. LE CADRE PARTICIPATIF DE LA TROISIÈME PHASE DES TRAVAUX

1. IMPLICATION ET PARTICIPATION DES ACTEURS DE TERRAIN (ENSEIGNANTS, DIRECTEURS, ELEVES, ETC)

En ligne avec la vision participative et d'appropriation collective qui préside au fonctionnement du Pacte, l'ensemble des travaux de la Phase 3 sont enrichis par des contributions et initiatives de consultation à destination des acteurs de terrain du monde de l'enseignement et, plus généralement, de toute personne intéressée. Ces contributions et consultations sont coordonnées par les différents trinômes (en lien avec le Comité scientifique) et ont pour objectif :

- De fournir aux Groupes de travail des idées nouvelles d'initiatives, de pratiques innovantes et de mesures à adopter ;
- De fournir aux Groupes de travail une vision aussi diversifiée que possible des préoccupations des acteurs de terrain en relation avec les objectifs dont ils ont la charge ;
- D'aider à la sélection des initiatives et mesures retenues, et d'affiner leur contenu, sur la base de la publication transparente des propositions et des réponses précoces données par les acteurs de terrain.

Ces initiatives prennent la forme :

- D'**appels à contribution et partage d'innovations** : Tout acteur intéressé peut soumettre via le site du Pacte une contribution individuelle ou une contribution collective, élaborée au sein d'un établissement par l'équipe pédagogique, ou une contribution thématique en vue de participer aux travaux du Pacte et d'identifier et promouvoir les innovations pédagogiques développées dans les écoles ;
- D'**enquêtes thématiques en ligne** : Des enquêtes thématiques en ligne sont lancées de manière périodique afin de recueillir l'avis des acteurs sur certaines thématiques particulières, en lien avec les quatre axes thématiques du Pacte ;
- De **participation à certains groupes de travail ou équipes pluridisciplinaires de la Phase 3** : les acteurs intéressés à participer aux travaux du Pacte, en particulier les groupes de travail ou les équipes pluridisciplinaires, ou souhaitant être tenu informés **s'inscrivent en**

ligne en mentionnant leurs centres d'intérêt particuliers ; les candidatures font l'objet d'un dépouillement systématique pour évaluer la contribution possible aux travaux des GT (via la participation aux focus groupes et groupes de discussion ou le cas échéant, par une implication plus importante dans les travaux des GT et équipes pluridisciplinaires) ;

- **D'une demande d'avis ou de rapport** sur une ou des propositions sur un des thèmes précis qui peuvent être confiées par les groupes de travail à une instance ou un groupe collectif d'acteurs ;
- **D'ateliers de discussions & conférences-débats décentralisés** : sur la base d'un agenda à déterminer pour fin octobre, des ateliers de discussions et des conférences-débats décentralisés sont organisés durant toute la première partie de la Phase 3 ; ils sont ouverts à tous les acteurs intéressés afin de leur permettre (1) d'exprimer leur opinion et de faire part de leurs initiatives, innovations, pratiques, etc., et (2) de débattre des initiatives prises en considération par les GT ;
- **De focus groupes et groupes de discussion** : les thèmes discutés au sein des GT donnent lieu à des focus groupes et groupes de discussion avec les acteurs de terrain durant la première partie de la Phase 3 ; ceux-ci sont organisés par le Comité scientifique ou par des membres des GT, et les résultats sont immédiatement pris en compte dans les travaux des GT ;
- **De larges consultations par enquête auprès des acteurs** : quatre enquêtes par questionnaire sont menées auprès des enseignants, directions, parents et élèves afin de les consulter et de recueillir un avis représentatif sur les thèmes, propositions, initiatives des GT ;
- **D'une conférence de consensus** : deux grandes conférences de consensus sont organisées au terme de la première et seconde partie de la Phase 3 (janvier et mai) ; la conférence de consensus s'organise autour de colloques, débats, tables rondes et journées d'études, afin de mettre en débat et de susciter des lignes de consensus sur les initiatives et mesures qui résultent du travail des GT (rapports Intermédiaires).
- S'ils l'estiment opportun, les Groupes de travail sont invités à proposer l'organisation d'initiatives de consultation supplémentaires dont la faisabilité sera évaluée par les instances de pilotage. En cas d'évaluation positive, les GT en assureront l'organisation.

2. LE COMITE SCIENTIFIQUE

Les équipes universitaires sont impliquées dans le trinôme des Groupes de travail qui composent l'axe thématique dont ils ont la charge.

3. LE PARLEMENT

Durant les deux périodes de conférence de consensus, il est proposé que les Présidents des Groupes de travail puissent présenter lors de séances spécifiques de Commission leurs rapports, afin de susciter un débat transparent, et le cas échéant des recommandations de la Commission.

Les membres du Parlement qui le souhaitent seront invités à participer aux conférences de consensus ou aux autres initiatives organisées par les groupes de travail.

La Commission peut également décider d'initiatives spécifiques (dépôt de contributions thématiques, le cas échéant, après auditions etc.) à intégrer dans l'organisation du Pacte. Chaque groupe politique pourra également déposer des contributions écrites sur tout ou partie des thèmes.

VI. RÔLES ET FONCTIONS DES INSTANCES DU PACTE

1. Le Groupe Central

Le Groupe Central supervise l'action des Groupes de Travail, qui lui font régulièrement rapport sur l'état d'avancement de leur mission, et délibère sur les arbitrages à proposer au Comité d'accompagnement et au Gouvernement.

A ce titre, le Groupe Central exerce plus particulièrement les fonctions suivantes:

- Il approuve la composition des Groupes de travail qui peuvent également décider d'inviter des experts de manière ponctuelle ; définit le *cahier des charges* pour chacun des Groupes de travail et pour la première étape de la troisième phase ; et rédige les (nouveaux) cahiers des charges à soumettre au Gouvernement pour la deuxième étape de la troisième phase.
- Durant la première partie de la troisième phase :
 - Les co-président(e)s organisent des réunions de suivi des Groupes de travail dont l'agenda est fixé en fonction des progrès et des priorités ;
 - Le Groupe central analyse les *Rapports d'orientation* des Groupes de travail, lesquels sont présentés devant le Groupe central par les Présidents des Groupes de travail et discutés avec eux, selon un agenda à définir et fournit une note en retour aux Groupes de travail.
- Au terme de la première étape de la troisième phase, sur la base des *Rapports intermédiaires* des Groupes de travail et des observations du Bureau du Pacte, le Groupe central propose, une liste des initiatives et mesures qui sont retenues en vue d'être intégrées aux *projets de Plans d'actions détaillés* au cours de la deuxième étape de la troisième phase. Cette liste à soumettre au Comité d'accompagnement et au Gouvernement est accompagnée de premières orientations générales en termes de phasage des initiatives et mesures (à court, moyen, long terme), afin de guider la définition des projets de Plans d'actions.
- Durant la deuxième partie de la Phase 3:

- Le Groupe central supervise l'élaboration des *projets de Plans d'actions* par les Groupes de travail et les valide;
- Aux termes de la mission des Groupes de travail, le Groupe Central procède à l'intégration des *projets de Plans d'actions* établis par les Groupes de Travail dans un *Plan de mise en œuvre global*. Il synthétise le résultat de l'ensemble des travaux du Pacte dans un *Rapport de synthèse* final, auquel est annexé le Plan de mise en œuvre global. Ces deux documents constituent conjointement le « *Pacte pour un Enseignement d'Excellence* » qui est soumis à l'approbation du Comité d'accompagnement et du Gouvernement.

2. Le Bureau du Pacte

Le Bureau est assisté du Comité scientifique composé des représentants des six universités et d'équipes de hautes écoles, de la Fondation Roi Baudouin, de consultants ou experts éventuels qu'il rencontre régulièrement.

Le Bureau, avec l'aide technique de consultants externes et le soutien des équipes universitaires, est chargé d'assister le groupe central et d'instruire les dossiers qui lui sont soumis. Il est notamment chargé de :

- Préparer les projets de documents à discuter et adopter par le groupe central (cahier des charges, etc) ;
- sur la base des *Rapports intermédiaires*, réaliser une analyse des initiatives et mesures proposées par les Groupes de Travail dans le but de fournir une perspective intégrée aux instances centrales sur a) la faisabilité de chaque mesure, b) son impact en termes de qualité du système scolaire et c) son coût budgétaire ;
- établir une *Note de perspectives macro-budgétaires* à politique constante sur le court, moyen et long terme qui permettrait d'objectiver les arbitrages budgétaires nécessaires entre les initiatives et mesures proposées par les Groupe de Travail.
- Préparer pour les deux coprésidents du Groupe Central un projet de *Rapport de synthèse* final des initiatives et mesures retenues au terme de la Phase 3 et un projet de *Plan de mise en œuvre* global intégrant les *Plans d'actions* établis par les Groupes de travail.

En outre, le Bureau du Pacte pilote de manière journalière l'avancement des Groupes de Travail. Pour ce faire, des binômes composés de deux représentants du Bureau du Pacte (le « référent cabinet » et le « référent administration ») assisté ~~d'un membre~~ du Comité scientifique («le référent académique ») sont nommés dans le but d'assurer le suivi de chaque GT.

La mission des trinômes est :

- De préparer en collaboration avec les Présidents de GT, des *Notes de discussion et/ou d'orientation* déposées par les Présidents au cours de la mission des GT et qui constituent la base de travail des Groupes de travail en vue de la préparation des *Rapports d'orientation et des Rapports intermédiaires* ;

- De synthétiser les contributions en provenance des acteurs extérieurs pour alimenter la rédaction des propositions ;
- D'intégrer au fur et à mesure des travaux, sous l'autorité du Président, les contributions des membres des GT à ces notes de discussion et/ou d'orientation ;
- D'assurer un suivi régulier du travail du GT afin, notamment, de vérifier que le Groupe de travail:
 - Progresse dans sa mission conformément au *Cahier des charges* et à l'agenda de la Phase 3 ;
 - Intègre effectivement le contenu des initiatives de consultations externes à son travail ;
 - Tient compte, tout au long de la Phase 3, du feedback et des décisions des instances supérieures.
- De faire rapport aux co-présidents du Groupe central sur l'avancement des travaux du GT;
- Enfin, le Bureau du Pacte est chargé :
 - D'assurer la cohérence des recommandations faites par les Groupes de travail au sein d'un même Axe, d'éviter les redondances et d'assurer que le contenu du *Cahier des Charges* est couvert de manière exhaustive par les GTs ;
 - D'assurer une coordination effective avec le travail réalisé dans les autres Axes Thématiques ;
 - De réunir à la demande ou d'initiative les ou certains présidents des Groupes afin d'assurer les deux missions précitées.

VII. CALENDRIER DES TRAVAUX

Ce calendrier n'inclut pas les réunions régulières des organes centraux dont le rythme des réunions est fixé par les co-présidents en fonction de l'évaluation générale des travaux et des besoins spécifiques qu'ils requièrent.

Toutes les spécifications concernant le calendrier et les attendus sont détaillées de manière exhaustive dans la *Note de Cadrage* (jointe au cahier des charges).

- **Première Partie** – jusqu'au 18 décembre 2015 :
 - Jusqu'au 19 octobre (2 semaines) : finalisation de la composition et de l'organisation interne des Groupes de Travail
 - Jusqu'au 31 octobre (4 semaines) : rédaction du *Rapport d'Orientation* par les Groupes de Travail [*Prestation I*]
 - Du 9 novembre au 18 décembre (6 semaines) : rédaction du *Rapport Intermédiaire* [*Prestation II*] par les GTs

- 4 janvier 2015 au 5 février 2016 (5 semaines) : consultation citoyenne, évaluation intégrée et première sélection des initiatives retenues par les instances centrales de pilotage du Pacte
- **Deuxième Partie** – *Sur la base d'un nouveau cahier des charges approuvé par le Gouvernement, du 15 février au 17 juin 2016 :*
 - 15 février au 29 avril 2016 (12 semaines) : élaboration des **Plans d'Actions** pour chacune des initiatives ou mesures concrètes retenues [**PrestationIII**] par les GTs
 - 2 mai au 17 juin 2016 (7 semaines): phase finale d'adoption du « Pacte pour un Enseignement d'Excellence »

VIII. OBJECTIFS, THEMES A ABORDER ET ELEMENTS D'ORIENTATION²

Le Gouvernement a assigné trois objectifs généraux au Groupe de travail I.4.

- A. Le premier objectif général adopté par le Gouvernement pour le Groupe de travail I.4. est double et complémentaire : Intégrer l'apprentissage et la pratique de l'art dans le cursus scolaire & Renforcer l'accès à la culture durant le cursus scolaire.**

Sur ces différents sujets, les éléments d'orientation et messages clé du Groupe central sont les suivants :

Le GC a posé les *éléments de diagnostic* suivants :

- **Face au cloisonnement et à l'éparpillement des initiatives, il s'agit de viser une articulation structurelle entre le monde culturel et celui de l'école, afin de dépasser un lien à géométrie variable et tributaire d'initiatives individuelles ou locales.** Les rapports entre école et monde de la culture restent complexes et trop peu développés. Laissés à la discrétion des PO sans obligation d'organiser des cours ou des activités spécifiques, les dimensions culturelles reposent le plus souvent sur des initiatives des enseignants, des directions ou des équipes éducatives. Au

² Dans cette section : DPC réfère à « Déclaration de Politique Communautaire 2014-2019 : Fédérer pour réussir » mise en ligne le 23/07/2014. GC réfère à l' « Avis du Groupe central dans le cadre de la synthèse des travaux de la première phase du Pacte daté du 1er juillet 2015

regard de la multiplicité des opérateurs publics ou privés (environ 3000 opérateurs) et des administrations impliquées (AGE, AGC, provinces, les villes et communes), de l'ampleur variable des initiatives et de la diversité des modalités d'intervention, l'évaluation systématique des actions reste difficile. Seuls les 19 projets pilotés par la FWB (représentant un budget d'environ 2.700 M euros) font l'objet d'une évaluation par l'Observatoire des Politiques Culturelles. (page 39)

- Les rythmes scolaires devraient également faire l'objet de sérieuses améliorations. Le rythme d'apprentissage peut varier d'un enfant à l'autre et l'idéal serait de concevoir ces continuum, paliers et cycles comme pouvant se réaliser selon divers rythmes décalés. Cette adaptation au rythme de chacun passe par un travail de concertation en équipes pédagogiques à partir d'outils adaptés. Par ailleurs, la journée, la semaine, l'année scolaire devraient tenir compte de l'âge des élèves, et surtout de leurs capacités physiques et intellectuelles, des courbes circadiennes de l'attention, ainsi que des variabilités individuelles. Cela pourrait déboucher, en particulier, sur une structuration différente de la journée (**intégrant mieux des activités culturelles et sportives, par ex.**) - voire des périodes. (page 15)
- **Le tronc commun, vécu en commun, devrait être renforcé et devenir véritablement polytechnique en diversifiant les apprentissages dès le début du maternel (sports, art, travaux manuels...)** et en incluant un certain nombre de cours non marginaux de techniques, de technologies et de langues afin d'accompagner l'élève dans ses choix d'orientation. (page 15)

Le Groupe central a posé les *éléments de prospective* suivants :

- **Préparer les jeunes à l'exercice de la citoyenneté constitue une des missions essentielles de l'école. Il s'agit de faire de l'école une vraie institution de citoyenneté démocratique.** Un large accord est observé sur la double composante de l'éducation à la citoyenneté, consistant d'une part dans *l'exercice* de la citoyenneté et de la démocratie au sein même de l'école, et d'autre part dans une *formation* à la citoyenneté qui implique l'acquisition de savoirs, savoir-faire et attitudes spécifiques.

Il s'agit d'identifier les connaissances et les compétences à installer en matière de citoyenneté et d'explicitier le socle commun nécessaire pour fonder la vie dans une société démocratique. (page 6)

- **Créer davantage de liens entre les contenus scolaires et l'environnement socioéconomique et culturel, et de nouveaux domaines d'apprentissage complémentaires est essentiel pour être en phase avec la société et ses évolutions, mais aussi pour l'accrochage à l'emploi.** Chaque enfant devrait pouvoir trouver sa place au sein du curriculum, et ultérieurement un emploi convenable, dans un monde socioéconomique où il sera acteur émancipé, citoyen et responsable. Il s'agit de préparer les élèves à jouer un rôle actif dans la société. On notera qu'il convient de faire preuve de prudence et de clairvoyance afin d'éviter toute contradiction entre les impératifs socio-économiques – l'utilitarisme et le consumérisme notamment –, et la valeur d'émancipation citoyenne portée par les valeurs scolaires. (page 7)

- **L'éducation à la créativité et à la culture devrait occuper une place plus conséquente au sein du curriculum scolaire, en ayant pour objectifs de permettre à tous les élèves** de s'approprier un patrimoine culturel et de rencontrer des œuvres de culture ; de sensibiliser et initier les élèves aux processus de création et d'expression artistique, sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions – y compris techniques; de faire acquérir aux élèves des compétences critiques de décodage de l'image et des faits artistiques. (page 8)

- **L'éducation à la créativité et à la culture possède des effets bénéfiques sur la maîtrise des savoirs fondamentaux (lire, écrire, calculer, raisonner)**, sur la diminution des incivilités et des phénomènes de violence scolaire ainsi que sur le développement de la citoyenneté (ouverture aux autres cultures et retissage du lien social via la construction d'un référentiel culturel commun). Les modalités de cette éducation pourraient consister en : des activités spécifiques (telles que les cours d'initiation artistique – à développer dans le cadre du tronc commun polytechnique –, de pratiques artistiques et d'histoire de l'art), l'organisation d'activités créatives – à organiser dès l'entrée en maternelle –, la fréquentation de lieux de création, des expériences de collaboration avec des artistes ou des associations spécialisées. Cette éducation devrait davantage constituer une préoccupation transversale de tout enseignant et dès lors être intégrée plus adéquatement dans leur formation initiale. **Une plus grande attention apportée aux dimensions culturelles des savoirs pourrait redynamiser les programmes par un renouvellement des entrées dans les objets enseignés.** (page 9)

- **Un enjeu essentiel consiste à faire de l'éducation artistique et culturelle une composante à part entière du socle de connaissances et de compétences dispensé aux élèves, notamment par la construction d'un « parcours d'éducation culturelle et artistique » intégré dans les programmes scolaires tout en s'appuyant sur la dimension extra-scolaire.** On note que la thématique « École-Culture » renvoie plus généralement au dépassement du lien « à géométrie variable », dépendant d'initiatives individuelles, qui caractérise les relations entre l'école et la culture, pour viser une articulation structurelle entre les deux mondes. (page 13)

- **La gratuité – qui devrait idéalement être réelle et complète – reçoit également une attention particulière.** On vise ainsi une gratuité réelle et complète, qu'il s'agisse des activités scolaires bien évidemment, **mais aussi des activités périscolaires et culturelles** ainsi que d'éventuels frais liés à la surveillance des temps de midi, aux garderies, aux repas et aux interventions de spécialistes en matière de santé publique ou d'aide aux apprentissages (logopédie, psychomotricité...).(46)

**

- B. Le second objectif général adopté par le Gouvernement pour le Groupe de travail I.4. est le suivant : Revoir les interactions entre les académies et les écoles, entre les écoles et les opérateurs culturels**

Les éléments d'orientation et messages clé du Groupe central se recoupent avec ceux cités supra.

Extraits de la Déclaration de Politique Communautaire en lien avec les objectifs :

La culture, diverse et plurielle, est également essentielle à la réalisation personnelle. Au travers du travail des artistes, elle draine des valeurs humaines de respect, de créativité, de responsabilité et de fraternité. L'éducation culturelle et artistique s'apprend en premier lieu à l'école. Lieu de découverte et d'apprentissage par excellence, l'école est le vecteur idéal pour donner à connaître une discipline, faire découvrir le travail d'un artiste, assister à un panel de représentations artistiques, mais aussi favoriser le développement de sa propre créativité. Il faut multiplier, tout au long du parcours scolaire, les moments de rencontre avec l'art où l'enfant puis l'adolescent se frottent à la création et à la diffusion des oeuvres. Ces rencontres ne peuvent en aucun cas s'interrompre à l'issue du parcours scolaire. L'accessibilité de tous à la culture doit demeurer un leitmotiv de nos politiques culturelles. L'enjeu, d'importance, est d'ailleurs reconnu tant par la Convention UNESCO sur la diversité culturelle que dans notre Constitution qui, en son article 23, consacre les droits culturels. (page 6)

Chaque citoyen, **chaque élève doit pouvoir avoir accès à la culture et acquérir une capacité d'expression artistique.** Pour lever les obstacles (niveau d'étude, appartenance sociale, handicap, âge, conditions économiques, etc.) qui freinent l'accessibilité culturelle, le Gouvernement souhaite repenser de manière générale le lien entre la culture et l'école et, en particulier, évaluer l'actuel dispositif « culture/école », le programme « spectacle à l'école » et leur impact auprès des publics scolaires concernés (tant en ce qui concerne les dispositifs légaux que leur exécution).

Dans le cadre de cette politique, il convient de :

- procéder à une évaluation des mécanismes existants et de leur impact auprès des publics scolaires concernés (tant en ce qui concerne les dispositifs légaux que leur exécution) ;
- encourager les synergies entre les établissements scolaires et le monde culturel (musées, bibliothèques, centres culturels, artistes, académies, etc.) afin d'offrir à chaque élève un accès à la culture et aux différentes formes de la création via par exemple le développement de « résidences artistes » dans les écoles ;
- renforcer la promotion d'une offre culturelle adaptée mais aussi des mesures d'accessibilité telles que la gratuité des musées le premier dimanche du mois et développer des outils pédagogiques pour accompagner les établissements scolaires et les enseignants dans l'éducation artistique et culturelle ;
- intégrer une dimension éducative, pédagogique et scolaire par tout opérateur culturel reconnu en Fédération Wallonie-Bruxelles (programmation spécifique, tarifs, support pédagogique, etc.) ;
- encourager de manière systématique les collaborations entre académies, écoles et opérateurs culturels ;
- développer des programmes de formation des artistes, opérateurs culturels et professionnels de la culture aux démarches pédagogiques ainsi que des programmes de formation à l'éducation artistique et culturelle des enseignants et futurs enseignants. (pages 53-54)

**

3. Adapter la formation initiale et continuée du cadre enseignant et des opérateurs culturels (liaison avec le groupe « ad hoc »)

- **L'éducation à la créativité et à la culture** possède des effets bénéfiques sur la maîtrise des savoirs fondamentaux (lire, écrire, calculer, raisonner), sur la diminution des incivilités et des phénomènes de violence scolaire ainsi que sur le développement de la citoyenneté (ouverture aux autres cultures et retissage du lien social via la construction d'un référentiel culturel commun)... **Cette éducation devrait davantage constituer une préoccupation transversale de tout enseignant et dès lors être intégrée plus adéquatement dans leur formation initiale.** Une plus grande attention apportée aux dimensions culturelles des savoirs pourrait redynamiser les programmes par un renouvellement des entrées dans les objets enseignés. (page 9)

- **La formation doit également veiller à favoriser l'approche interdisciplinaire, au travail d'équipe interdisciplinaire ou encore à l'évaluation formative et à l'approche orientante et un volet numérique. La préparation des futurs enseignants au travail collaboratif avec les acteurs de l'école, mais aussi avec les acteurs externes, est essentielle.** Pour favoriser le continuum pédagogique, il s'agit d'introduire des axes de formation communs à la formation initiale de tous les enseignants, tout en distinguant les filières de formation en fonction de l'âge des élèves. En matière d'ouverture vers le monde socioprofessionnel, en particulier, des stages d'observation et d'immersion, et des travaux favorisant l'interaction avec les milieux extérieurs pourraient être envisagés. Enfin, la formation initiale et continue doit intégrer un solide volet numérique comprenant les aspects techniques, pédagogiques et les enjeux liés à la fracture numérique, de même qu'un renforcement de la didactique des disciplines. (p.32)

- **Les rythmes scolaires devraient également faire l'objet de sérieuses améliorations.** Le rythme d'apprentissage peut varier d'un enfant à l'autre et l'idéal serait de concevoir ces continuum, paliers et cycles comme pouvant se réaliser selon divers rythmes décalés. Cette adaptation au rythme de chacun passe par un travail de concertation en équipes pédagogiques à partir d'outils adaptés. Par ailleurs, la journée, la semaine, l'année scolaire devraient tenir compte de l'âge des élèves, et surtout de leurs capacités physiques et intellectuelles, des courbes circadiennes de l'attention, ainsi que des variabilités individuelles. Cela pourrait déboucher, en particulier, sur une structuration différente de la journée (**intégrant mieux des activités culturelle et sportives, par ex.**) - voire des périodes. (p15)

- **L'école est appelée à gérer le tournant numérique en cherchant à réduire les inégalités et la fracture numérique tant sociale, culturelle que générationnelle** sans occulter une autre forme de fracture plus inquiétante peut-être, « non numérique », liée aux différences de rapport aux livres et aux autres formes classiques d'appropriation, en raison d'une absence, dans certains milieux, de l'existence de ce type de médias.(17)

- **Face à la mutation du rapport aux savoirs, il s'agit de promouvoir une transformation profonde du métier.** Celle-ci implique un changement de rôle passant d'une identité de transmetteur-détenteur de la connaissance à un rôle où cette dimension est combinée avec celle d'organisateur et accompagnateur des apprentissages et un changement de posture vers une

approche inclusive des apprentissages (de différenciation, de remédiation, d'évaluation diagnostic et d'évaluation formative, adaptée aux intelligences multiples, aménagement de parcours individualisés avec des outils adaptés tels que le PIA...) et de développement de projets personnels (pédagogie par projet, portfolio) favorisant le développement de la créativité, du sens d'entreprendre et de l'innovation. Cette transformation nécessaire est motivée d'abord par *l'introduction du numérique* qui modifie le rapport à la connaissance et à l'apprentissage ainsi que la relation pédagogique : l'apprentissage s'effectue de manière collective (travail en groupe, compagnonnage, communauté d'apprentissage où chacun, maître et élève, apprend l'un de l'autre, nouveaux outils et nouvelles pratiques telles que les classes inversées). De plus le numérique enrichit les pratiques pédagogiques dont la différenciation. Ce changement de posture se justifie également par les enjeux liés à la *lutte contre les inégalités*, le *développement de la citoyenneté et de l'esprit critique*. En effet, c'est davantage dans la manière d'animer la classe (climat, relation de respect, posture de vivre ensemble, ouverture au débat,...) et de construire le savoir, plutôt que dans les objets d'enseignement que ces objectifs se développent.(31)

- **Le travail collaboratif au sein des équipes enseignantes acquiert un rôle essentiel, ainsi que l'instauration d'une culture d'évaluation participative, à l'instar de ce qui se pratique dans d'autres métiers.** Il s'agit en effet pour les structures dans leur ensemble de favoriser l'autonomie, la responsabilisation et la participation des différents acteurs (élèves, enseignants, personnels de direction) – en élargissant les marges de manoeuvre et en accentuant la professionnalité dans le cadre d'objectifs précis dont l'atteinte est mesurée. Le développement de projets innovants requiert un travail collaboratif au sein d'équipes enseignantes, ce qui implique de conférer aux établissements la capacité de moduler leur organisation pour organiser un enseignement collectif et de mettre à disposition de ces équipes des espaces de travail collectif... L'enjeu est également d'ouvrir l'école sur le monde et de favoriser des dynamiques collectives locales au sein des établissements, en relation avec différents partenaires : milieux culturels, associatifs, privés, publiques, parents...(44)