

## AXE THÉMATIQUE IV

*Adapter la gouvernance du système scolaire en vue de responsabiliser ses différents acteurs, améliorer le pilotage du système et ses performances et optimiser l'organisation et des ressources*

### **GROUPE DE TRAVAIL IV.1.**

« Améliorer le pilotage et accompagnement du système scolaire »

#### **CAHIER DES CHARGES DE LA PREMIÈRE ÉTAPE DE LA TROISIÈME PHASE DES TRAVAUX 1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2015 – 15 FÉVRIER 2016**

---

#### **PLAN DE LA NOTE**

<b>I</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>II</b>	<b>MISSION DU GROUPE DE TRAVAIL IV.1.</b>	<b>3</b>
<b>III</b>	<b>COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL</b>	<b>5</b>
<b>IV</b>	<b>LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DES PLANS D' ACTIONS</b>	<b>8</b>
<b>V</b>	<b>LE CADRE PARTICIPATIF DE LA TROISIÈME PHASE DES TRAVAUX</b>	<b>15</b>
<b>VI</b>	<b>RÔLES ET FONCTIONS DES INSTANCES DU PACTE</b>	<b>17</b>
<b>VII</b>	<b>CALENDRIER DES TRAVAUX</b>	<b>20</b>
<b>VIII</b>	<b>OBJECTIFS, THEMES À ABORDER ET ELEMENTS D'ORIENTATION</b>	<b>21</b>

## **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.

Douze Groupes de travail sont mis sur pieds, auxquels s'ajoutent 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 IV.1. 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 IV.1.**

**Le Groupe de travail IV.1. *Améliorer le pilotage et accompagnement du système scolaire* mènera ses travaux sur la base du présent « cahier des charges » préparés par le Bureau du Pacte et adoptés par le Groupe central.**

Composés des représentants des différents acteurs de l'enseignement 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 IV.1 qui seront à la base du projet de plan d'action sont les suivants :**

Objectif A - Développer un cadre cohérent et transparent de pilotage du système scolaire aux niveaux macro, méso (fédérations de P.O. et bassins scolaires) et micro

A. Organisation et objectifs du pilotage pédagogique du système

- 1° Définir les nouveaux objectifs du pilotage 2° Définir les nouvelles structures de pilotage et outils de pilotage macro, méso (Fédérations de PO, bassins), et micro en ce compris la révision des projets d'établissement et le contrat par objectif, etc.
- 2° Renforcer l'autonomisation et la responsabilisation de l'élève dans son apprentissage

B. Développer les indicateurs utiles au pilotage du système aux trois niveaux et avoir une meilleure gestion et suivi des données

- 1° Définir les nouveaux indicateurs à réaliser à différents niveaux (macro, méso, micro) et nouvelles données nécessaires à collecter, y compris calcul périodique de l'ISE et son usage
- 2° Assurer le rassemblement de l'ensemble des données relatives aux indicateurs et résultats d'évaluation et de recherches académiques au sein d'un service de pilotage de l'enseignement dont le rôle, les missions et la composition doivent être renforcés
- 3° Assurer l'organisation des suivis pédagogiques systématiques des recherches

C. Développer une démarche de « qualité » (nouvelles approches et nouveaux outils)

D. Développer une nouvelle culture d'évaluation au niveau macro, méso, micro des établissements et des acteurs de l'enseignement

- 1° Adopter une nouvelle logique d'évaluation au service des acteurs éducatifs
- 2° Améliorer l'évaluation au niveau micro (établissements)
- 3° Améliorer l'évaluation au niveau méso (réseaux)
- 4° Améliorer l'évaluation au niveau macro (système)
- 5° Améliorer l'évaluation au niveau des acteurs de l'enseignement

- E. Améliorer le contenu et l'organisation des évaluations externes
  - 1° Redéfinir les objectifs des évaluations externes des élèves
  - 2° Redéfinir le contenu des évaluations externes des élèves
  - 3° Redéfinir les modalités d'organisation des évaluations externes
  - 4° Intensifier l'utilisation des résultats des évaluations externes comme outils de pilotage
- F. Elaboration et diffusion de nouveaux outils pédagogiques par la fédération WB
  - 1° Développer l'innovation pédagogique à tous les niveaux (micro, meso, macro)
- 2° Réformer le système relatif aux manuels scolaires et outils pédagogiques numériques Objectif B - Mieux accompagner les établissements, réformer le rôle des médiateurs, de l'inspection et des conseillers pédagogiques
  - A. Déployer une nouvelle logique d'accompagnement pédagogique des établissements et notamment les plus faibles [en lien avec le GTII.3]
    - 1° Assurer le suivi et l'évaluation des expériences pilotes
    - 2° Définir les modalités de l'accompagnement et du coaching à mettre en place de manière structurelle
  - B. Réformer l'inspection pour évoluer vers un audit de qualité des missions pédagogiques et organisationnelles
    - 1° Redéfinir le rôle de l'inspection
    - 2° Redéfinir l'organisation de l'inspection
  - C. Réformer le rôle et l'organisation des conseillers pédagogiques et de synergies entre réseaux
  - D. Réformer le rôle et l'organisation des médiateurs et équipes mobiles

### **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.

Chaque Groupe de travail est composé:

- D'un Président du Groupe de travail ;
- Des représentants de l'administration, des associations syndicales, des fédérations de PO, et des associations de parents et du Cabinet de la Ministre ;
- D'un maximum de cinq experts ou acteurs issus du système éducatif de la Fédération Wallonie-Bruxelles et d'un maximum de cinq experts externes, sans préjudice des initiatives ponctuelles (auditions d'experts, demandes d'avis etc).

La composition finale des GT est approuvée par le Groupe central, sur la base de la consultation du Président du GT par les co-Présidents du Groupe central. La composition finale du GT est approuvée avant la deuxième réunion du GT, par procédure électronique le cas échéant. La composition du GT peut être modifiée en vue de la deuxième étape de la phase 3.

La composition du Groupe de travail IV.1., telle qu'approuvée par le Groupe central, sont les suivants :

- Président du GT : M. Alain Eraly (ULB)
- Groupe d'appui :
  - Référent académique : M. Nathanaël Friant (Université de Mons)
  - Référent pour l'Administration : M. Laurent Lepère
  - Référente du Cabinet de la Ministre : Mme Béatrice Ghaye
- Membres du Groupe désigné par le Groupe Central :
  - Représentants des associations syndicales : Mme Valérie Denayer (FGTB-CGSP) ; MM. Michel Wolfertz (CGSLB-SLFP) ; Eugène Ernst (CSC) ; Joan Lismont (FGTB-SEL-SETCA)
  - Représentants des associations de parents : Mme Véronique de Thier (FAPEO) ; M. Bernard Hubien (UFAPEC)

- Représentants des fédérations de PO : MM. Dominique LUPERTO (CECP) ; Benoît Franck (CPEONS) ; Michel Bettens (FELSI) ; Etienne Michel (SeGEC) ; Godefroid Cartuyvels (SeGEC)
- Experts externes : Mmes Micheline Scheys (Vlaamse Minister van Onderwijs) ; Christine Mainguet (IWEPS) ; MM. Joseph Léonard (MFWB-AGE-SGI) ; Michel Bonami (UCL) ; Julien Danhier (ULB)

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

En matière de pilotage, les Groupes de travail sont placés sous la coordination du Président de Groupe, désigné par la Ministre en charge de l'Enseignement Obligatoire. 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.

Le Président est, 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 (y compris les experts) 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 au Groupe central pour arbitrage, à tout moment. 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'évaluation<sup>1</sup>.

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 *systémique* 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.

Le résultat final attendu de chaque Groupe de travail est donc un plan d'action qui constituera avec les plans d'action des autres Groupes de travail, une fois réalisé le nécessaire travail de consolidation de l'ensemble de ceux-ci, le Pacte pour un Enseignement d'excellence. Dans ce cadre, il est fondamental qu'au sein de chaque Groupe de travail soient évoquées et traitées les questions qui doivent être précisées et faire l'objet d'arbitrages (au niveau du GT ou à défaut au niveau du GC ou à défaut au niveau du Gouvernement) pour que les orientations définies puissent être mises en œuvre sans qu'au moment de l'exécution des plans d'action par les instances ad hoc apparaissent des blocages qui empêcheront les réformes.

\*

---

<sup>1</sup> Voir Note initiale du Pacte, p.



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.

La mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'excellence 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. Dans ce contexte, les Groupes de travail devront distinguer les propositions présentées pour le court, le moyen et le long terme et tenir compte du fait que 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. Il n'est toutefois pas demandé aux Groupes de travail de trouver eux-mêmes les sources de financement ou les budgets sur lesquels des compensations pourraient être effectuées pour financer les initiatives qu'ils proposeront.

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.

#### **IV.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 clé, 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, qui n'excède pas 15 pages, 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 (en annexe) 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*.

## IV.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'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 décretal, s'il a été élaboré par ailleurs, ou 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 décretal, 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 aux 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

### V.1 Implication et participation des acteurs de terrain (enseignants, directeurs, élèves, 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 (le référent académique du 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.

## V.2 Le Comité scientifique

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

## V.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**

### **VI.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-Présidents 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 Groupe 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 oeuvre 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.

## VI.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 oeuvre* 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 trinômes 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:
  - Progrès 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 [**Prestation III**] 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 À ABORDER ET ELEMENTS D'ORIENTATION<sup>2</sup>**

**Le Gouvernement a assigné deux objectifs généraux au Groupe de travail IV.1.**

- A. Le premier objectif général adopté par le Gouvernement pour le Groupe de travail IV.1. est le suivant : Développer un cadre cohérent et transparent de pilotage du système scolaire aux niveaux macro, méso (fédérations de P.O. et bassins scolaires) et micro.**

### **1. Organisation et objectifs du pilotage pédagogique du système**

*Dans le cadre de cet objectif, il s'agit d'aborder les thèmes qui suivent, sur la base des orientations et messages clé du Groupe central (ci-dessous) : définir les nouveaux objectifs du pilotage ; définir les nouvelles structures de pilotage et outils de pilotage macro, meso (Fédérations de PO, bassins), et micro en ce compris la révision des projets d'établissement et le contrat par objectif, etc.*

*Il s'agit, dans le cadre du GT IV.1., de discuter les évolutions et améliorations du processus de gouvernance et du pilotage, tandis que la simplification des structures et l'amélioration de la gestion des ressources sont discutées par le GT IV.2.*

\*

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

Dans son introduction au rapport de synthèse de la Phase I, le GC a posé les éléments suivants :

- « Le Groupe central souligne que les éléments de diagnostic appellent à la fois des réformes structurelles et des réformes plus ponctuelles ou ciblées sur les difficultés plus spécifiques à certains réseaux, certains PO ou certains établissements. Ces réformes

---

<sup>2</sup> 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

devront être menées dans un cadre de responsabilisation accrue des différents acteurs du système qui suppose à la fois sur certains points un renforcement de leur autonomie et la définition d'objectifs clairs, mesurables et, pour partie, communs à tous les établissements de la Fédération assortis d'indicateurs et formellement évalués par l'autorité publique. Les conséquences de l'atteinte ou non des objectifs devront au préalable être définies, comme la manière d'assurer par tous le respect du cadre légal et réglementaire. » GC (p. 3)

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

- **La gouvernance du système éducatif est décrite comme obéissant au modèle d'un « quasi-marché », reposant sur le choix des usagers et la concurrence des établissements.** La recherche académique a largement mis en évidence l'impact de ce modèle en termes d'inégalité. Dans le cadre d'un tel modèle, la qualité d'une école n'est pas a priori aisément évaluable par les usagers. De ce fait, le choix des écoles est aussi tributaire d'effets de réputation, parmi lesquels la composition du public de l'école peut jouer un rôle. Suivant ce modèle, les écoles sont en théorie plus incitées à travailler sur la composition de leur public (c'est-à-dire l'aspect le plus visible) que sur l'amélioration de leur service éducatif. L'analyse montre que ce modèle serait de nature à accroître les effets de ségrégation, particulièrement présents au sein du système éducatif belge francophone. A ce propos, il faut toutefois prendre en considération le fait que la Fédération Wallonie-Bruxelles a adopté plusieurs mesures visant à lutter contre ce type d'effets, comme celles contenues dans le décret *Missions* et le décret *Inscriptions*, sans toutefois avoir pu jusqu'à présent réduire significativement les effets négatifs du quasi-marché. On note par ailleurs, qu'« à côté du modèle du marché », se développent des modes de mise en commun des ressources obéissant à des logiques distinctes. Ainsi, des possibilités de *partage des ressources* sont mises en œuvre, principalement au sein des réseaux. Il en va de même de certains modes de régulations de l'offre existant également au niveau des réseaux d'enseignement, et qui limitent dès lors l'effet du marché au sein des réseaux, mais pas entre ceux-ci. Ces modes de régulation alternatifs basés sur la mutualisation des ressources sont évalués positivement par les chercheurs.
- **La gouvernance est par ailleurs de plus en plus marquée par le modèle de l'« état évaluateur », caractérisé par la fixation d'objectifs à atteindre, l'évaluation standardisée des résultats et un système d'incitants.** En FWB, cette mutation prend essentiellement la forme d'un important dispositif de pilotage par les résultats, notamment à travers le développement des évaluations (épreuves externes à fonction diagnostique ou certificative) aux différents moments du parcours scolaire des élèves. Les éléments de diagnostic complémentaire montrent que l'analyse régulière d'un grand nombre de données quantitatives comprenant les résultats aux évaluations standardisées permet d'analyser le niveau de performance des établissements du système, de mesurer

leur valeur ajoutée ou encore d'identifier des établissements nécessitant un soutien spécifique ou développant des innovations à propager à travers tout le système. Ces trois éléments sont à la base du pilotage et de l'amélioration de la performance du système et permettent d'observer de manière rigoureuse l'efficacité de certaines politiques mises en œuvre au sein du système. Si ces développements offrent aux réseaux de nouvelles possibilités de régulation de leur action, on constate cependant la complexité de l'articulation entre les différents niveaux du système et une interrogation quant à la portée incitative du « retour » donné aux enseignants concernant les résultats de leurs élèves<sup>3</sup>.

- **Malgré une certaine évolution vers le modèle de « l'Etat évaluateur », les réformes dans l'enseignement se sont largement concentrées en FWB, jusqu'à présent, sur les structures et beaucoup moins sur les processus** (fig. 75). En effet, l'analyse des principaux textes légaux et interventions des gouvernements et responsables de la FWB révèle une part plus importante d'interventions de type « Structure » (62%) par rapport aux interventions de type « Processus » (24%) alors que, d'après les éléments de diagnostic complémentaire, les interventions liées au « Processus » ont une part de 70% dans les systèmes qui ont réussi à s'améliorer<sup>4</sup>.
- **Pourtant quelle que soit l'importance fondamentale du facteur socio-économique et de la logique de « séparation » sur les résultats des élèves, les éléments de diagnostic complémentaire montrent qu'à population d'élèves donnée, il existe des différences de résultats entre types de PO et entre établissements.** Ces constats doivent nous amener à questionner les processus de gouvernance du système scolaire et les différences de pratiques et de contexte réglementaire qui caractérisent les réseaux de PO et les établissements. Il convient à cet égard d'être prudent dans l'interprétation de données qui sont très parcellaires. Par ailleurs, en ce qui concerne les différences de résultats entre types de PO, toute comparaison doit prendre en compte le fait que les profils des PO sont forts différents (en termes de taille et d'offre d'étude notamment, fig. 2). Les filières qualifiantes qui connaissent des résultats moins bons que les autres filières (ainsi que le montrent l'évaluation externe non certificative en lecture en 4<sup>e</sup> secondaire (fig. 24) ou encore le taux de redoublants et de retard scolaire dans le qualifiant) sont ainsi proportionnellement beaucoup plus présentes dans l'OO et l'OS que dans le LS. En outre, dans le secondaire, la comparaison entre réseaux est compliquée par des mouvements d'élèves entre réseaux et entre écoles liés à des changements de filière et/ou en cas de redoublement. Par ailleurs, il faut également tenir compte du fait que, notamment en

---

<sup>3</sup> On connaîtrait peu les effets, en termes d'efficacité sur les performances des élèves, du mode de gouvernance basé sur l'« état-évaluateur » et l'approche réflexive. Une recherche a par exemple montré - à partir d'entretiens auprès de 30 directeurs d'écoles secondaires - que les résultats des évaluations externes communiqués étaient peu utilisés. On tend également à montrer que les épreuves, surtout certificatives, pourraient avoir un effet sur les pratiques éducatives, et notamment sur la régulation des parcours scolaires. En définissant un mètre-étalon de la réussite, la mise en échec constitue généralement un levier de l'orientation vers une autre filière, et souvent une autre école, ce qui tendrait à conférer à l'épreuve un effet régulateur des flux d'élèves entre écoles

<sup>4</sup> Cette estimation est réalisée par le consultant externe sur la base de son expertise internationale.

fonction de ces différences d'offre d'étude, les caractéristiques socio-économiques de la population des écoles, dont on a vu qu'elles avaient un impact premier sur les résultats, varient également de manière globale entre les réseaux de PO. Ainsi, si les profils socio-économiques des élèves sont globalement proches dans le LS, l'OO et l'OS en primaire, de fortes différences existent dans le secondaire entre le LC, l'OO et l'OS ; le profil socio-économique des élèves du LC étant globalement plus favorable que celui des élèves de l'OO et celui des élèves de l'OO étant globalement plus favorable que celui des élèves de l'OS (fig. 26).

- **Cela étant posé, un certain nombre de constats paraissent toutefois pouvoir être faits concernant les différences de résultats entre réseaux.** Pour l'enseignement primaire, on constate de faibles différences entre réseaux : les résultats sont proches de la moyenne générale pour l'OS et le LC, inférieurs à la moyenne pour l'OO et supérieurs pour le LNC. Pour ce qui concerne le premier degré du secondaire, les résultats sont marqués par des différences de niveaux plus importantes (fig. 25). Ces différences subsistent une fois neutralisé l'impact du profil socioéconomique des élèves fréquentant les différents réseaux. Ainsi, à même profil socio-économique (une fois neutralisée la différence d'ISE globale), les résultats au CE1D (2<sup>ème</sup> secondaire) sont meilleurs dans le LC, que dans l'OO et l'OS et meilleurs dans l'OO que dans l'OS (fig. 28). A même profil socio-économique, les résultats du CEB (6<sup>ème</sup> primaire) sont meilleurs dans les réseaux subventionnés que dans l'OO (fig. 27). Au niveau de la 4<sup>e</sup> secondaire (évaluations externes non certificatives en lecture, pour les items communs), les résultats de l'OS sont inférieurs aux autres réseaux dans l'enseignement de transition et supérieurs dans l'enseignement de qualification (fig. 24). L'analyse des résultats aux évaluations externes non certificatives réalisées en 4<sup>ème</sup> secondaire montrent des différences entre les réseaux en fonction des filières (générales et professionnelles). L'OS est le seul réseau à obtenir des résultats supérieurs à la moyenne dans l'enseignement professionnel. De même le LC est le seul réseau à obtenir des résultats supérieurs à la moyenne dans l'enseignement général. Les résultats de l'OO sont inférieurs à la moyenne quelle que soit la filière considérée (fig. 24).
- **Le diagnostic montre que l'iniquité est présente partout, à travers tout le système scolaire.** Toutefois, dans certains réseaux, la variance des résultats expliquée par l'ISE est moins élevée que dans d'autres. En d'autres termes, dans certains réseaux les inégalités de départs semblent proportionnellement entraîner moins d'inégalités dans les résultats. Au niveau primaire, la variance des résultats expliquée par l'ISE est ainsi beaucoup moins forte dans l'OO que dans l'OS ou le LC et un peu moins forte dans l'OS que dans le LC (fig. 42). En 2<sup>ème</sup> secondaire, cette variance est beaucoup moins forte dans l'OS que dans l'OO et le LC et moins forte dans l'OS que dans le LC (fig. 43).
- **Pour ce qui concerne les différences de résultats entre établissements, une large part de ces différences s'expliquent, comme on l'a vu par les différences de profil socio-économique de la population scolaire.** Toutefois, les éléments de diagnostic révèlent



**que ces différences n’expliquent pas tout.** A conditions socio-économiques égales, on observe en particulier au cours du temps, une variation des résultats dans un même établissement : sur de courtes périodes, des établissements où les résultats sont en moyenne élevés se dégradent et à l’inverse des établissements où les résultats sont en moyenne faibles évoluent positivement (fig. 65). De même, lors du CEB, dans des écoles avec ISE similaire, les résultats ne sont pas similaires : certaines écoles ont des moyennes faibles et d’autres des moyennes qualifiées de bonnes ou très bonnes (fig. 69).

- **Comme indiqué *supra*, ces constats doivent nous amener à questionner les processus de gouvernance du système scolaire et les différences de pratiques et de contexte réglementaire qui caractérisent les réseaux de PO et les établissements.** Dans ce contexte, de nombreuses études ont démontré qu’à population d’élèves donnée, après les enseignants, le rôle de la direction a le plus d’impact sur les résultats des élèves. En effet, ceux-ci ont un impact direct sur plusieurs facteurs-clés des systèmes les plus performants, tels le tutorat pour les nouveaux enseignants, le développement personnel des enseignants, la mise en place de pratiques collaboratives au sein des écoles ou l’organisation de remédiations pour faire progresser tous les élèves. Au regard de leurs responsabilités et de leur impact sur la dynamique de l’établissement, le diagnostic souligne que le salaire des directeurs est peu attractif. La tension barémique est dans certains cas faible, voire négative, par rapport à la rémunération des enseignants. A cet égard, les constats faits par ailleurs sur la rémunération des enseignants montrent que la difficulté ne provient pas de la hauteur du traitement des enseignants. La rémunération des directeurs est également moins avantageuse que celle des inspecteurs (fig. 119 et 120).
- **Si le système belge francophone, organisé historiquement de manière verticale, autour de PO regroupés en réseaux, ne favorise pas a priori la mise en place de structures de type horizontal et spatialisées, sa gouvernance a connu, depuis les années 2000, des évolutions importantes en matière d’évaluation et de pilotage.** La Commission de pilotage des enseignements organisés et subventionnés assure depuis 2002 une mission de coordination et de suivi de la cohérence, ainsi qu’une mission d’accompagnement des réformes et de leur mise en œuvre<sup>5</sup>. On relève également la distinction opérée depuis 2007 entre les missions de contrôle par l’inspection et de conseil pédagogiques. Trois types d’évaluations externes coexistent, certaines étant certificatives et obligatoires depuis 2009, d’autres pas, ainsi que des outils d’évaluation mis à disposition des établissements à titre indicatifs. Si les indicateurs de l’enseignement sont publiés depuis 2006 sur une base annuelle, ils ne permettent cependant pas encore de suivre les sortants du système éducatif, par exemple. Enfin, on note que l’articulation des efforts de recherches et développement en éducation entre les universités et les hautes écoles ne bénéficie plus de plans pluriannuels depuis 2011.

---

<sup>5</sup> Avant la mise en place de la Commission de pilotage, il existait des organes d’avis comme le CEF mais pas d’instance de pilotage comparable.

- **Même si elle est secondée par le Service général du Pilotage du système éducatif, le Service général d'inspection et les autres services de l'Administration, la Commission de pilotage ne semble pouvoir faire face à l'ensemble de ses missions.** La composition de la Commission de pilotage, liée à l'exercice d'autres fonctions ou à la nomination en raison d'une expertise - comme pour les chercheurs - est identifiée comme étant un facteur limitant l'implication nécessaire dans chacun des dossiers. Certains dossiers complexes, comme la définition d'écarts significatifs de performances entre établissements ou le suivi de certaines réformes, telles la mise en œuvre du décret « inscriptions », nécessitent également un soutien scientifique important, allant au-delà de ce qui peut être fourni aujourd'hui, au sein des structures de la FWB ou en dehors de celles-ci. Enfin, si, depuis peu, certaines réformes prévoient une évaluation de leur mise en œuvre (décrets « inscriptions », « encadrement différencié », « CPU »...) ou des objectifs à atteindre à une certaine échéance, elles n'identifient pas et ne budgètent pas les moyens nécessaires à cette évaluation, et définissent peu d'indicateurs de suivi. » GC (p. 52)

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

- **« Un renforcement de la part d'autonomie et de responsabilisation des pouvoirs organisateurs, des associations de pouvoirs organisateurs et des établissements est préconisé sur la base d'un cadre mettant l'accent sur l'évaluation et les outils de pilotage, et réalisé par l'intermédiaire de la contractualisation.** Ceci devrait concerner certains aspects précis relatifs à la gestion des moyens et des personnels, la gestion pédagogique, le pilotage de l'innovation, le fonctionnement et le choix des éléments pertinents dans l'environnement à utiliser en interne. L'enjeu clé est de (ré)accorder aux différents acteurs certaines marges d'autonomie et de responsabilisation, au nom des vertus de ces principes (créativité, sentiment de professionnalisation). Il s'agira d'être attentif à déployer une exigence univoque d'autonomie et de responsabilisation dans toutes les écoles et dans toutes les filières.
- **L'autonomie ne peut se concevoir qu'en référence à la poursuite d'objectifs clairs, mesurables et communs à tous les établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles vis-à-vis desquels les acteurs doivent être responsabilisés.** Ces objectifs devraient être assortis d'indicateurs, formellement définis et évalués par l'autorité publique de régulation. L'exigence de responsabilisation tiendrait compte des moyens octroyés et des conditions particulières dans lesquelles les différents établissements déploient leurs actions, notamment des caractéristiques de la population qu'ils accueillent, dans une logique de régulation et de pilotage.
- **L'autonomie vise à réaliser certains objectifs sur lesquels tous les partenaires se sont mis d'accord. Dans ce cadre, le contrat d'objectifs est à considérer comme une façon de donner des gages à l'autorité publique – gardienne de l'intérêt collectif – tant sur**

**l'atteinte de ces objectifs que sur la mise en œuvre des solutions pédagogiques et organisationnelles qu'elle requiert, et ce, dans l'intérêt des élèves.** La contractualisation aura également le mérite de mieux tenir compte, dans l'attribution des moyens liés à l'atteinte des objectifs, des impératifs particuliers auxquels les différents établissements sont confrontés, notamment en termes de publics et de faire apparaître que, dans le cas où les conditions particulières n'ont pas permis d'atteindre les objectifs, c'est la responsabilité de la gouvernance du système scolaire qui est engagée.

- **C'est au final à un réexamen approfondi des relations entre l'autorité publique et les opérateurs qu'il convient de s'atteler**, notamment en allégeant les contraintes et les exigences de justification administratives et en faisant endosser, par l'autorité publique, le statut de garant de l'intérêt collectif. Ce réexamen devrait se fonder sur une répartition claire des responsabilités, et sans doute une redéfinition des relations, entre chacun des acteurs et ce, entre et au sein des différents niveaux : Fédération Wallonie-Bruxelles, organes de représentation des pouvoirs organisateurs, pouvoirs organisateurs et établissements. » GC (p. 43)

\*

Sur cette question, à titre indicatif, la DPC énonce que : *« Le Gouvernement sera attentif à renforcer l'autonomie des établissements et des chefs d'établissement. Ce renforcement de l'autonomie s'accompagnera d'une responsabilisation, en fonction d'objectifs à atteindre, et dans une logique de pilotage.*

*Dans ce cadre, le chef d'établissement disposera d'une autonomie accrue en matière de gestion de son personnel. Le statut sera adapté pour qu'il puisse composer et garder des équipes pédagogiques motivées.*

*Pour développer l'excellence de chaque établissement, le Gouvernement veillera à ce que chacun d'entre eux initie un plan pluriannuel avec des objectifs à atteindre en termes de réussite, de niveau d'acquisition des compétences, et ce au regard de la population accueillie. Ce plan sera rédigé en concertation avec l'équipe pédagogique au regard notamment des indicateurs « Tabor » et des résultats des élèves aux évaluations externes organisées par le Ministère de la FWB. Il sera élaboré avec le soutien des conseillers pédagogiques et sa réalisation sera évaluée par le Service général de l'inspection. Il intégrera les plans déjà prévus par différents décrets (p. ex. plan général d'action de l'encadrement différencié, plan d'actions collectives du premier degré, plan de mise en œuvre de la CPU, etc.). » DPC (p. 16)*

*« Face aux défis qui se posent à notre système éducatif, il s'agit désormais de se concentrer sur la meilleure manière de permettre à tous les acteurs de l'éducation de participer pleinement, sans concurrence stérile, aux objectifs communs du système éducatif. Il y a donc lieu de créer un mode d'action liant concertation et responsabilisation des acteurs pour affronter les défis communs.*

*Le Gouvernement veillera à dynamiser la gouvernance de l'école, à partir de l'expérience des acteurs de terrain, des résultats des évaluations et des indicateurs du système éducatif. Cette gouvernance se structure autour de trois niveaux.*

*Premièrement, la Fédération Wallonie-Bruxelles en tant qu'autorité publique de régulation définit les missions, les objectifs précis, les socles de compétences, les compétences terminales et les profils de certification communs à toutes les écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

*Pour améliorer le système éducatif, le Gouvernement développera et affinera les outils qui garantissent une gouvernance efficace telle l'évaluation régulière de l'ensemble des mesures prises. Au niveau de chaque établissement, le Gouvernement veillera au suivi accordé aux tableaux de bord transmis, prioritairement à ceux qui démontreraient un écart significatif par rapport à la moyenne des établissements scolaires. En outre, le Gouvernement sera attentif à l'appropriation par les équipes éducatives des conclusions des tableaux de bord transmis aux écoles. Ces outils doivent en effet permettre à ces dernières de confronter leur pratique aux résultats de leur travail, de poser un diagnostic et d'apporter des solutions pédagogiques et organisationnelles aux difficultés rencontrées, et ce dans l'intérêt des élèves.*

*Pour garantir la continuité des apprentissages, la cohérence des parcours et, partant, la qualité de l'enseignement, le Gouvernement :*

*-...*

*- veillera à renforcer les compétences de la Commission de pilotage en la chargeant d'élaborer des propositions concrètes en matière de gestion globale de l'offre de places par bassin, l'harmonisation du statut et des carrières des enseignants ainsi que la récolte des données relatives à leur parcours ;*

*...Deuxième niveau de la gouvernance éducative, les bassins scolaires. Le Gouvernement souhaite que les synergies entre les PO de l'enseignement puissent atteindre à tout le moins l'ampleur prévu par l'accord de coopération bassins enseignement qualifiant-formation-emploi. Il renforcera les synergies entre les pouvoirs organisateurs de l'enseignement qualifiant, afin d'utiliser au mieux les ressources disponibles et améliorer l'organisation des écoles au service des élèves.*

*A l'instar de l'expérience réussie dans l'enseignement qualifiant et la même volonté d'optimiser l'offre d'enseignement, le Gouvernement mettra en oeuvre, pour l'enseignement général, des projets pilotes à l'échelle de bassins scolaires à définir afin de mieux partager les infrastructures et équipements et de mieux coordonner l'offre d'enseignement.*

*Enfin, le dernier niveau concerne les établissements et les équipes éducatives. Ceux-ci seront renforcés dans leur capacité d'action. Chacun en fonction de leur niveau d'intervention, ils auront davantage d'autonomie et seront responsabilisés, sur base du niveau d'acquisition des compétences au regard des caractéristiques de la population accueillie, dans une logique de régulation et de pilotage. » DPC (p. 23)*

**\*\***

## **2. Développer les indicateurs utiles au pilotage du système aux trois niveaux et avoir une meilleure gestion et suivi des données**

*Dans le cadre de cet objectif, il s'agit d'aborder les thèmes qui suivent, sur la base des orientations et messages clé du Groupe central (ci-dessous) : définir les nouveaux indicateurs à réaliser à différents niveaux (macro, méso, micro) et nouvelles données nécessaires à collecter, y compris calcul périodique de l'ISE et son usage ; assurer le rassemblement de l'ensemble des données relatives aux indicateurs et résultats d'évaluation et de recherches académiques au sein d'un service de pilotage de l'enseignement dont le rôle, les missions et la composition doivent être renforcés ; assurer l'organisation des suivis pédagogiques systématiques des recherches.*

\*

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

Dans son introduction au rapport de synthèse de la Phase I, le GC a posé les éléments suivants :

- « Le Groupe central estime également opportun de rappeler l'importance du développement des données à l'appui du pilotage du système scolaire en FWB...
- Si la FWB dispose déjà d'un large panel de bases de données pour le pilotage du système éducatif<sup>6</sup>, elles sont souvent d'accès difficile, compartimenté et donc insuffisamment exploitées par les acteurs en charge du pilotage du système scolaire. On relève notamment que la difficulté de mise en relation des données existantes peut constituer un obstacle dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques mises en œuvre pour améliorer le système éducatif. La mise en relation des différentes bases de données relatives aux élèves et à leurs résultats entre elles et la mise en relation des bases de données relatives aux élèves et aux enseignants paraît essentielle. Par ailleurs, la mise en relation des données de la FWB avec celles des autres institutions publiques, notamment l'enseignement supérieur, les organismes de formation et d'emploi des Régions, le système d'enseignement de la Communauté flamande ou les données fédérales permettrait l'analyse des parcours des élèves et des enseignants après leur sortie du système d'enseignement de la FWB. Cette mise en relation permettrait également d'améliorer la prise en compte des caractéristiques individuelles de l'élève par rapport à

---

<sup>6</sup> En particulier, la publication des Indicateurs de l'Enseignement, depuis 2006.

ses résultats. Ainsi, par exemple, pour l'indice socio-économique (ISE), il s'agit d'une mesure réalisée au niveau du secteur statistique de résidence de l'élève (son quartier) et non d'un indice personnel à l'élève. Il en résulte que l'ISE utilisé dans le présent diagnostic constitue une mesure pertinente mais imparfaite de l'origine sociale des élèves. Enfin, la réalisation du diagnostic a mis en exergue l'absence de bases de données centralisées sur des thèmes aussi importants que les évaluations externes non certificatives, les rapports d'absentéisme ou l'enseignement de promotion sociale. » GC (p. 2)

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

- « Les données administratives existantes relatives aux voies « alternatives » d'enseignement, de remédiation et de certification pour des élèves en obligation scolaire sont assez sommaires et les recherches scientifiques sur ce sujet sont rares et portent presque exclusivement sur l'enseignement et la formation en alternance. » GC (p. 30)
- « **L'organisation de la gouvernance du système éducatif se caractérise par sa complexité, son caractère décentralisé et la multiplicité de ses acteurs.** Les autorités publiques de la FWB (le Parlement, le Gouvernement, le Ministre compétent pour l'enseignement obligatoire et l'administration centrale, chacun pour ce qui le concerne) définissent la stratégie et les objectifs du système, assurent son financement, définissent les rôles et responsabilités des acteurs, élaborent les normes et réglementations, définissent les parcours scolaires et les filières, veillent au respect des normes et des règles et assurent le pilotage de l'ensemble du système. En FWB, les quatre fédérations de POs (le CECP, le CPEONS, le SeGEC, la FELSI) et l'Officiel Organisé (W-BE) remplissent le rôle d'organe intermédiaire entre les autorités publiques et les établissements (par ex en offrant un soutien ciblé aux établissements, en renforçant la collaboration entre établissements ou en offrant des services partagés). Le profil des POs qui les composent impacte de manière conséquente le rôle qu'elles remplissent auprès de leurs POs. Certains gros POs (principalement au niveau des Villes et des Provinces) agissent également en tant qu'échelon intermédiaire par rapport aux nombreux établissements scolaires qu'ils organisent. Les établissements scolaires avec leurs directions, équipes pédagogiques et autres acteurs de terrain sont responsables de délivrer aux élèves un enseignement de qualité (cours, évaluations, orientations...). » GC (p. 48)
- « la complexité des structures francophones et la multiplicité des acteurs rendent encore difficile certaines collaborations ou mises en commun, notamment des bases de données issues de différentes structures, et ce même s'il ne s'agit pas d'une question très complexe à régler d'un point de vue technique, juridique ou politique. La mission de consultance a également mis en évidence que si la FWB dispose déjà d'un large panel de bases de données pour le pilotage du système éducatif, elles ne sont pas toutes de qualité égale (applications obsolètes, manque d'identifiant unique), et sont souvent d'accès

difficile et compartimenté. On note en particulier l'absence de procédure d'accès formalisée et objective à l'ensemble des données existantes, que ce soit pour les services en charge du pilotage ou encore les fédérations de PO. » GC (p. 53)

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

- « **La mise en place d'un recueil systématique de données pour affiner le pilotage du système éducatif est vivement recommandée** (GT2, p.18). Le pilotage du système éducatif devrait, en particulier, contribuer à mieux comprendre ce que recouvrent les notions de réussite, d'échec et d'orientation, pour les filles et pour les garçons, et ainsi être en mesure de favoriser des politiques différenciées qui s'attaqueraient notamment à la réduction de l'échec et au rapport à l'école pour les garçons et aux problèmes d'orientation précoce et d'auto-sélection pour les filles. » GC (p. 44)
- « **Les résultats de ces évaluations externes devraient également permettre un suivi scientifique du fonctionnement du système scolaire dans son ensemble venant en appui des instances de pilotage du système scolaire.** Le recueil de données par la recherche permet d'améliorer le pilotage du système, à l'instar de *l'Onderwijscentrum Brussel* et du consortium universitaire *Steunpunt Studie- en Schoolloopbanen* qui, en Flandre, développent des études fines sur les principales données, trajectoires et suivis des élèves lors de la transition entre les études et l'emploi notamment. » GC (p. 44)

\*\*

3. Développer une démarche de « qualité » (nouvelles approches et nouveaux outils)
4. Développer une nouvelle culture d'évaluation au niveau macro, meso, micro des établissements et des acteurs de l'enseignement

*Dans le cadre de cet objectif, il s'agit d'aborder les thèmes qui suivent, sur la base des orientations et messages clé du Groupe central (ci-dessous) : adopter une nouvelle logique d'évaluation au service des acteurs éducatifs ; améliorer l'évaluation au niveau micro (établissements) ; améliorer l'évaluation au niveau meso (réseaux) ; améliorer l'évaluation au niveau macro (système) ; Améliorer l'évaluation au niveau des acteurs de l'enseignement.*

\*

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

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

- « **Le rôle des évaluations externes qu'elles soient internationales (PISA) ou propres à la FWB (certificatives – telles le CEB et le CE1D -, ainsi que les évaluations non-certificatives) est particulièrement important.** Le niveau atteint par les élèves dans le cadre d'évaluations standardisées et définies préalablement ou comparativement aux performances d'autres systèmes éducatifs « pairs » permet en effet de mesurer la capacité du système à permettre que chaque élève atteigne un niveau suffisant au regard des objectifs fixés par et pour le système, et des référentiels nationaux et/ou internationaux. » GC (p. 10)
- « **L'organisation de l'évaluation est une dimension particulièrement importante de la gouvernance du système éducatif.** Le rapport du consultant précise notamment que les meilleurs systèmes mettent en place des évaluations diversifiées et utilisent les résultats de manière à dégager des pistes d'amélioration spécifiques aux établissements concernés ainsi que pour tout le système. En FWB, les évaluations sont diversifiées en termes d'objectifs et de méthodes et sont réalisées à différents niveaux du système. Malgré de nombreux efforts en cours, il existe encore des pistes pour améliorer l'analyse et l'exploitation de ces évaluations. » GC (p. 12)

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

- « **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 manœuvre 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. Une culture d'évaluation participative, comme modalité de responsabilisation, peut se concrétiser notamment par des audits d'établissements, sous une forme consentante et à leur initiative, dans une cohérence par rapport aux objectifs que les établissements se sont fixés dans leurs projets pédagogique et d'établissement ainsi que dans leur plan d'actions. C'est dans ce sens que l'on encouragera le développement d'un leadership coopératif et transformationnel au sein de chaque établissement, au travers de la mise en place de



méthodes participatives pilotées par les pouvoirs organisateurs, avec l'appui des organes de représentation et de coordination, et dans le respect des règles de la concertation sociale.» GC (p. 45)

- Il serait particulièrement utile d'observer de près les établissements – et en particulier leurs pratiques organisationnelles et pédagogiques – qui parviennent à relever le défi de la lutte contre les inégalités, d'une part des établissements accueillant initialement un public défavorisé et qui sont parvenus à hausser le niveau de leurs résultats et à attirer un public plus diversifié, et d'autre part ceux qui, s'étant ouverts à un public moins favorisé, sont parvenus à l'inclure durablement et à le conduire à la réussite. Si le développement de la mixité sociale et la stabilisation des choix d'école supposent, avant tout, que des conditions d'enseignement aussi homogènes que possible soient offertes dans tous les établissements (ce qui passe par l'instauration impérative d'un tronc commun polytechnique, de pédagogies appropriées à tous les publics, d'une remédiation scolaire volontariste...), faire davantage converger les établissements en termes de qualité et d'efficacité, permettrait d'enclencher un cercle vertueux, dans la mesure où l'ensemble des établissements gagneraient en attractivité aux yeux de parents et la tension engendrée par la compétition pour l'accès aux « meilleurs écoles » s'apaiserait. » GC (p. 45)

\*\*

## 5. Améliorer le contenu et l'organisation des évaluations externes

*Dans le cadre de cet objectif, il s'agit d'aborder les thèmes qui suivent, sur la base des orientations et messages clé du Groupe central (ci-dessous) : redéfinir les objectifs des évaluations externes des élèves ; redéfinir le contenu des évaluations externes des élèves ; Redéfinir les modalités d'organisation des évaluations externes ; intensifier l'utilisation des résultats des évaluations externes comme outils de pilotage.*

\*

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

Dans son introduction au rapport de synthèse de la Phase I, le GC a posé les éléments suivants :

- « La réalisation du diagnostic a mis en exergue l'absence de bases de données centralisées sur des thèmes aussi importants que les évaluations externes non certificatives, les rapports d'absentéisme ou l'enseignement de promotion sociale. » GC (p. 3)

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

- « **Le rôle des évaluations externes qu'elles soient internationales (PISA) ou propres à la FWB (certificatives – telles le CEB et le CE1D -, ainsi que les évaluations non-certificatives) est particulièrement important.** Le niveau atteint par les élèves dans le cadre d'évaluations standardisées et définies préalablement ou comparativement aux performances d'autres systèmes éducatifs « pairs » permet en effet de mesurer la capacité du système à permettre que chaque élève atteigne un niveau suffisant au regard des objectifs fixés par et pour le système, et des référentiels nationaux et/ou internationaux. » GC (p. 10)

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

- « **Le renforcement des évaluations externes (interréseaux et réseaux), tant au niveau du pouvoir régulateur, qu'au niveau des fédérations de pouvoirs organisateurs, est identifié comme l'un des éléments de gouvernance permettant d'assurer l'amélioration de la qualité de l'enseignement,** en particulier si l'analyse des résultats de ces évaluations devait permettre l'élaboration de plans d'actions permettant d'accroître la qualité du fonctionnement des établissements et des équipes pédagogiques (concernant les évaluations, voir également supra, axe thématique « parcours d'élèves »). » GC (p. 44)
- « Réinstaller un désir et un plaisir d'apprendre passe par une diminution de l'emprise négative de l'évaluation sur le travail scolaire - réduire et espacer les évaluations certificatives et développer les évaluations externes de façon cohérente y compris dans le temps, mettre l'accent sur le feedback plutôt que sur la note – et une reconversion des pratiques d'évaluation certificative et normative (visant à sélectionner les meilleurs) vers une évaluation positive et essentiellement formative, soit une évaluation non pas des apprentissages, mais au service de ceux-ci<sup>7</sup>. » GC (p. 15)

\*

---

<sup>7</sup> L'aspect excessivement chronophage de l'évaluation certificative des apprentissages est également à canaliser, par rapport au temps consacré aux apprentissages eux-mêmes.

Sur cette question, à titre indicatif, la DPC énonce que : « *dans la foulée de la mise en œuvre progressive des évaluations externes et de la révision des référentiels, le Gouvernement généralisera progressivement une épreuve externe certificative en fin de secondaire. Cette épreuve externe certificative commune comprendra un tronc commun de questions identiques pour tous les élèves en français, mathématiques, sciences et langues modernes afin que chaque élève soit préparé utilement avec des mêmes exigences de qualité à appréhender sa vie professionnelle ou son passage vers l'enseignement supérieur. L'élève devra complémentarément présenter un examen approfondi soit dans l'une des quatre matières précitées, soit dans une autre matière enseignée.* » DPC (p. 10)

\*\*

## **6. Elaboration et diffusion de nouveaux outils pédagogiques par la fédération WB**

*Dans le cadre de cet objectif, il s'agit d'aborder les thèmes qui suivent, sur la base des orientations et messages clé du Groupe central (ci-dessous) : développer l'innovation pédagogique à tous les niveaux (micro, meso, macro) ; réformer le système relatif aux manuels scolaires et outils pédagogiques numériques ; assurer l'incitation et le partage de l'innovation pédagogique, et de la mise en réseaux pédagogiques entre enseignants et administration.*

\*

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

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

- « **Il s'agit aussi d'élaborer, de développer et de diffuser les outils pédagogiques** – notamment le Plan Individuel d'Apprentissage (PIA) -, de favoriser l'innovation pédagogique s'inscrivant dans une approche systémique et s'intégrant dans le projet d'établissement, ou encore d'instaurer un dispositif de diagnostic précoce, de renforcement et de remédiation diversifiés. » GC (p. 45)

\*

Sur cette question, à titre indicatif, la DPC énonce que : « *L'enseignant est, dans sa classe, le premier intervenant en remédiation. Il doit donc être outillé pour adapter sa pratique personnelle. Le Gouvernement encouragera :*

- *le travail en équipe et l'échange de pratiques entre enseignants (développement du tutorat entre enseignants mais aussi entre élèves, regroupement de classes pour organiser des activités différenciées, mise à disposition de ressources sur le site enseignement.be, etc.) ;*

- *la mise à disposition et la diffusion de ressources pédagogiques spécifiques à la remédiation et à la gestion des différences de niveau dans la classe, notamment sur le site www.enseignement.be et dans le magazine « Profs » ;*

- *la création, la diffusion et l'utilisation de manuels scolaires qui soient de véritables outils de référence, après avoir évalué les mesures de soutien aux éditeurs prises jusqu'ici. »*  
DPC (p. 12)

\*\*\*

**B. Le second objectif général adopté par le Gouvernement pour le Groupe de travail IV.1. est le suivant : mieux accompagner les établissements, réformer le rôle des médiateurs, de l'inspection et des conseillers pédagogiques**

**1. Déployer une nouvelle logique d'accompagnement pédagogique des établissements et notamment les plus faibles [en lien avec le GTII.3]**

*Dans le cadre de cet objectif, il s'agit d'aborder les thèmes qui suivent, sur la base des orientations et messages clé du Groupe central (ci-dessous) : assurer le suivi et l'évaluation des expériences pilotes ; définir les modalités de l'accompagnement et du coaching à mettre en place de manière structurelle.*

\*

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

Le Groupe central a posé les éléments de prospective suivants :

- « Une culture d'évaluation participative, comme modalité de responsabilisation, peut se concrétiser notamment par des audits d'établissements, sous une forme consentante et à leur initiative, dans une cohérence par rapport aux objectifs que les établissements se sont fixés dans leurs projets pédagogique et d'établissement ainsi que dans leur plan d'actions. C'est dans ce sens que l'on encouragera le développement d'un leadership coopératif et transformationnel au sein de chaque établissement, au travers de la mise en place de méthodes participatives pilotées par les pouvoirs organisateurs, avec l'appui des organes de représentation et de coordination, et dans le respect des règles de la concertation sociale. 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.
- **Il serait particulièrement utile d'observer de près les établissements – et en particulier leurs pratiques organisationnelles et pédagogiques – qui parviennent à relever le défi de la lutte contre les inégalités**, d'une part des établissements accueillant initialement un public défavorisé et qui sont parvenus à hausser le niveau de leurs résultats et à attirer un public plus diversifié, et d'autre part ceux qui, s'étant ouverts à un public moins favorisé, sont parvenus à l'inclure durablement et à le conduire à la réussite. Si le développement de la mixité sociale et la stabilisation des choix d'école supposent, avant tout, que des conditions d'enseignement aussi homogènes que possible soient offertes dans tous les établissements (ce qui passe par l'instauration impérative d'un tronc commun polytechnique, de pédagogies appropriées à tous les publics, d'une remédiation scolaire volontariste...), faire davantage converger les établissements en termes de qualité et d'efficacité, permettrait d'enclencher un cercle vertueux, dans la mesure où l'ensemble des établissements gagneraient en attractivité aux yeux de parents et la tension engendrée par la compétition pour l'accès aux « meilleurs écoles » s'apaiserait. » GC (p. 45)

\*

Sur cette question, à titre indicatif, la DPC énonce que : « *Pour les établissements dont les résultats des élèves sont durablement en-deçà des résultats attendus, le Gouvernement veillera à la mise en place d'un plan de redéploiement spécifique en fonction des besoins de chaque établissement, comprenant un dispositif consacré à la remédiation et à la lutte contre le décrochage scolaire. Un accompagnement et une évaluation des résultats seront réalisés par le Service d'inspection et les conseillers pédagogiques.* » DPC (p. 16)

\*\*

## **2. Réformer l'inspection pour évoluer vers un audit de qualité des missions pédagogiques et organisationnelles**

*Dans le cadre de cet objectif, il s'agit d'aborder les thèmes qui suivent, sur la base des orientations et messages clé du Groupe central (ci-dessous) : redéfinir le rôle de l'inspection ; redéfinir l'organisation de l'inspection.*

\*

*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 :

- « **Les missions respectives des inspecteurs et des conseillers pédagogiques en FWB ont été précisées en 2007 renforçant les missions de contrôle et d'évaluation pour les premiers et les missions d'accompagnement et de soutien pédagogiques pour les seconds.** Toutefois, le consultant souligne que les services d'inspection ont encore trop tendance à organiser leurs missions sur la base de la réduction du laps de temps nécessaire aux visites afin de pouvoir inspecter tous les établissements, plutôt que sur une priorisation des visites déterminée par l'analyse régulière d'indicateurs de performance. En outre, si la visite d'établissements par l'Inspection, telle qu'organisée actuellement, est perçue comme utile par la plupart des acteurs de terrain, ces visites pourraient s'inspirer de certaines bonnes pratiques supplémentaires, telles l'implication d'autres acteurs (parents, POs, élèves), l'observation du pilotage pédagogique des directions et de la collaboration entre enseignants, l'utilisation de grilles d'auto-évaluation, etc. (fig. 158). Enfin, on notera que le processus de sélection des inspecteurs(-trices) est gelé depuis 2003, ce qui a créé un vide juridique quant à leur statut et a empêché la mise en place de la formation initiale et de l'évaluation formelle, prévues par le cadre légal. On relève également que le partage des rôles et responsabilités entre les conseillers pédagogiques (CP) et les services d'inspection n'est pas uniformément compris par les acteurs de terrain, en particulier en ce qui concerne le développement de recommandations. Par ailleurs, la collaboration avec les CP est bien perçue par la majorité des acteurs de terrain, mais la fréquence d'interaction est encore très variable selon les réseaux. » GC (p. 53)

- « **On constate cependant que la redéfinition et l'élargissement des missions des enseignants, dans le cadre du décret *Missions*<sup>8</sup>, notamment le travail collaboratif et en équipe ou encore la pédagogie par compétences, constructiviste et différenciée, n'influencent que de façon variable les pratiques actuelles d'enseigner.** Les changements des pratiques pédagogiques ne s'avèrent effectifs que lorsque les équipes sont accompagnées localement par la direction, des outils et des acteurs de soutien et d'accompagnement (inspection, conseillers). » GC (p. 34)

\*\*

### **3. Réformer le rôle et l'organisation des conseillers pédagogiques et de synergies entre réseaux**

Voir Point 2, ci-dessus.

\*\*

### **4. Réformer le rôle et l'organisation des médiateurs et équipes mobiles**

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

- **Même si les divisions horizontale et verticale du travail restent moins développée que dans d'autres pays, l'émergence de nouveaux professionnels de soutien scolaire au sein de l'école (médiateurs) ou à sa périphérie - instaurés par les pouvoirs publics (SAS, EDD) ou organisés par le privé (coaches, remédiation privée) - donne lieu à un phénomène de spécialisation.** Dans le cadre, les enseignants se concentrent davantage sur les apprentissages cognitifs, alors que les auxiliaires d'éducation (médiateurs, éducateurs) prennent en charge des tâches de contrôle et de socialisation des élèves mis

---

<sup>8</sup> On note également que les décrets relatifs à la formation initiale (2001) et continuée (2002) des enseignants introduisent, en plus des compétences professionnelles à maîtriser, des éléments relatifs à la démarche réflexive, au travail en équipe, mais aussi concernant le développement professionnel tout au long de la carrière.

en difficultés scolaires. Elle se traduit également par un phénomène d'externalisation du travail éducatif avec l'apparition de nouveaux professionnels de soutien scolaire hors établissement prenant part à la scolarisation des élèves en dehors des lieux et des temps d'enseignement (voir aussi la partie « gouvernance » à ce propos).

\*\*\*



## ANNEXE

### CANEVAS POUR LA RÉDACTION DES *RAPPORTS D'ORIENTATION*

---

#### PLAN DE LA NOTE

I.	Nature et format du <i>Rapport d'Orientation</i>	<del>4138</del>
II.	Caractéristiques des initiatives ou mesures attendues	<del>4238</del>
III.	Éléments à inclure dans la description de chaque initiative ou mesure	<del>4238</del>
IV.	Exemple d'une initiative	<del>4338</del>

#### I. NATURE ET FORMAT DU *RAPPORT D'ORIENTATION*

- Le *Rapport d'orientation* :
  - se concentrera sur la **définition de propositions concrètes de mesures ou initiatives relatives aux objectifs décrits dans le cadre des différents thèmes de discussion** ;
  - aura, typiquement, une **longueur de 5 à 15 pages** ;
  - sera transmis au Bureau du Pacte **pour le 2 novembre 2015 au plus tard**.
- *A contrario*, le *Rapport d'orientation* **n'a pas vocation** :
  - **à poursuivre le diagnostic de la Phase 1** pour présenter une analyse supplémentaire des problèmes existants ;
  - **à rediscuter les éléments d'orientation de la Phase 1**, tels que contenus dans l'avis du Groupe central ;
  - **à présenter une philosophie générale de réforme** non associée à des propositions concrètes.
- Le *Rapport d'orientation* suivra une **structure en trois parties** :
  - i. **Introduction** : explique les grandes orientations retenues par le GT (typiquement une à deux pages) ;
  - ii. **Liste des initiatives ou mesures** que le Groupe de travail propose d'approfondir dans la suite de son travail: cette liste suivra la **structure des objectifs et thèmes de travail** repris dans le Cahier des charges **du GT** et **s'inscrira**, pour chaque initiative ou mesure, le **schéma décrit ci-dessous** (typiquement trois à treize pages) ;
  - iii. **Annexes** (optionnelles - non incluses dans la limite de 15 pages) : **informations complémentaires sur les initiatives ou mesures considérées par le GT**.

## II. CARACTÉRISTIQUES DES INITIATIVES OU MESURES ATTENDUES

- Une initiative ou une mesure figurant dans le *Rapport d'orientation* doit être une proposition - d'initiative ou de mesures - qui permet d'identifier concrètement et spécifiquement en quoi elle contribuera à l'objectif décrit dans le cahier des charges, par exemple :
  - une modification décrétales,
  - un ensemble d'actions concrètes (exemple : former X enseignants aux pratiques pédagogiques collaboratives),
  - une proposition de produit fini à réaliser (exemple : rédiger un référentiel de compétences),
  - un projet pilote à lancer,...
- *A contrario*, une initiative ou une mesure figurant dans le *Rapport d'orientation* ne consiste pas en:
  - un constat,
  - un diagnostic des problèmes existants,
  - une analyse de leurs causes ou,
  - un objectif général (ex. : stabiliser les équipes pédagogiques).

## III. ÉLÉMENTS À INCLURE DANS LA DESCRIPTION DE CHAQUE INITIATIVE OU MESURE

- **Objectif** : résumé, en 1 à 2 lignes maximum, de l'objectif poursuivi par l'initiative ou mesure (doit être en lien avec l'objectif assigné au GT) ;
- *[En annexe] Description de l'initiative* : description de l'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 (4-5 lignes suffiront dans la plupart des cas) *[Optionnel]* ;
- **Agenda de mise en œuvre** : ordre de grandeur d'un agenda possible de mise en œuvre de la mesure ;
- **Expertises / témoignages sollicités** : les personnes, instances, groupes ou équipes universitaires sollicités pour déposer une contribution déterminée sur une ou plusieurs thématiques en lien avec l'initiative ou mesure (il est demandé au GT de se coordonner au préalable avec le Bureau du Pacte et d'être réaliste tant en termes de délais de réalisation que de budget disponible) ;
- **Modifications décrétales ou réglementaires** : indique si la mesure requiert une modification décrétales ou réglementaire ; optionnellement, indique succinctement en

annexe le contenu de la modification requise et/ou le(s) décret(s) ou règlement(s) qui doi(ven)t être modifié(s).

## IV. EXEMPLE D'UNE INITIATIVE<sup>9</sup>

### A. Dans le corps du Rapport

- Initiative # IV.1.1. :
  - *Objectif de l'initiative* : développer une base de données statistique intégrée accessible aux divers organes de pilotage et de gestion du système
  - *Expertise/témoignages sollicités* : description succincte de chaque base de données existante par la personne qui en a la charge au sein de l'administration
  - *Agenda de mise en œuvre* : courant 2016
  - *Modification décrétable ou réglementaire*: oui

### B. En annexe du Rapport

- Initiative # IV.1.1. :
  - *Descriptif de l'initiative* : créer une *datawarehouse* rassemblant l'ensemble des bases de données d'enseignement de la FWB, sous un format aisément exploitable pour l'analyse statistique, et accessible, après anonymisation, aux divers organes de pilotage et de gestion ainsi qu'aux instituts de recherche (par ex., la commission de pilotage, les fédérations de PO, les centres de recherche en éducation de la FWB,...)
  - *Modification décrétable ou réglementaire*: modification décrétable visant à clarifier les obligations de transmission de données à la *datawarehouse* au sein de l'administration et de l'ETNIC ainsi que de réglementer l'accès aux données

---

<sup>9</sup> Cet exemple est donné à titre illustratif et n'engage pas le GT IV.1.