

Belgique

Enseignement

- L'école primaire Maria Assumpta a six ans pour concrétiser les objectifs prévus dans son contrat.
- Le Pacte d'excellence a modifié la gouvernance des écoles. Toutes sont engagées à divers niveaux. Premiers changements, dès maintenant!

Les contrats
d'objectifs font leur
entrée dans les écoles

Bonne rentrée!" Sur la porte encore fermée de l'école primaire Maria Assumpta (Laeken, Région bruxelloise), quelques lettres multicolores donnent le ton de l'année. Ici, la nouvelle gouvernance imposée par le Pacte d'excellence pour améliorer les performances du système éducatif francophone n'est plus quelque chose d'abstrait.

Comme c'est le cas d'un tiers des écoles primaires et secondaires (lire ci-contre), après deux ans de travail avec les autorités et toute son équipe, la directrice de l'établissement Pascale Impe a signé, avec la Fédération Wallonie-Bruxelles, son contrat d'objectifs. Un contrat qui devra être rempli au bout de six ans.

Dans le vif du sujet

Dans le quartier, calme jusqu'à la veille, le ballet des voitures a commencé. Il est huit heures, les portes s'ouvrent pour les premiers arrivés. Ici, cinq garçons se jettent dans les bras les uns des autres. Dans un coin, quatre filles papotent. Exceptionnellement, les parents sont autorisés dans la cour. Longs cheveux blonds et blouson de cuir, Kiara entre en cinquième primaire. "Je suis contente", murmure-t-elle un peu timidement. "Si je me sens concernée par le Pacte et les changements qu'il entraîne?, nous avoue sa maman. Pas vraiment pour les primaires, non..."

Et pourtant, on entre dès à présent dans le vif du sujet. La sonnerie signale 8h50. Il est temps

pour les 360 élèves répartis en quinze classes, de la deuxième à la sixième, de rejoindre leurs bancs.

Une énergie énorme

"*Tout a été préparé collectivement*", nous souffle M^{me} Pascale avant d'entamer la montée du grand escalier avec ses élèves de quatrième. "C'est le résultat de deux ans de travail", confirme son collègue de sixième, M. Gérard. "Tout le monde a été impliqué", ajoute M. Michel, de sixième lui aussi, motivé bien qu'un peu préoccupé par la question des moyens à disposition. "La directrice a insufflé une énergie énorme!" Enthousiaste, celle-ci reprend les choses du début.

Avant de signer son contrat d'objectifs, chaque école a dû rédiger le plan de pilotage dont il sera inspiré. Et, pour établir ce dernier, chacune a disposé de nombreuses informations puisées à plusieurs sources.

Une photo de la situation

"Avec les enseignants, on a commencé par déterminer ce qui fonctionne bien chez nous. Ensuite, des enquêtes ont été lancées à tous les niveaux. Les enfants ont reçu des tablettes pour donner leur avis. Les parents ont été invités à répondre à un questionnaire. Puis, toutes ces données ont été confiées au Secréta-

riat général de l'enseignement catholique, le Segec, qui nous a renvoyé notre miroir." Et de brandir un petit classeur bleu. Le bulletin de l'école, en quelque sorte, également basé sur des données de la Fédération Wallonie-Bruxelles (concernant notamment les résultats aux interdiocésains ou au CEB). "Nous en avons sorti huit problématiques pour lesquelles nous avons cherché, toujours en équipe, à déterminer les causes et des pistes de solution." Trois gros objectifs ont été isolés pour lesquels, avec les enseignants, des stratégies ont été imaginées.

Des mesures et des objectifs chiffrés

Dans le contrat d'objectifs signé avec les autorités, ces trois objectifs sont détaillés, ainsi que ce qu'il faut mettre en place et quand il faut le faire pour les atteindre. C'est ultra-concret, chiffré et daté.

"Notre premier objectif est d'améliorer encore les résultats en Éveil. On s'est aperçu que, si certains enfants avaient des difficultés au CEB

en éveil, c'est parce qu'ils se sentent parfois perdus face aux textes où ils peuvent trouver les informations." Une série de mesures, échelonnées sur six ans, visent donc le français. Avec par exemple, dès ce mois de septembre, 50 minutes de lecture-plaisir par semaine.

Même chose pour l'objectif numéro 2 : faire reculer les petites incivilités dans la cour de récréa-

Dans le contrat d'objectifs signé avec les autorités, on n'est pas dans le bla-bla théorique. C'est concret, chiffré et daté.

tion. "Nous pensons qu'une partie de la solution viendra du travail sur les émotions. C'est pourquoi des ateliers de gestion de celles-ci et de bien-être vont être organisés, ainsi que des conseils de classe."

Enfin, le troisième objectif vise à réaliser plus de projets avec les enfants. "On a déjà testé des choses l'année passée, comme de la danse dans toutes les classes."

Des facteurs humains sur lesquels on n'a pas de prise

Rien n'est laissé au hasard. Les objectifs qui figurent dans le contrat sont très précis. Et leur respect sera évalué dans six ans. "Ce qui m'ennuie un peu, confie Pascale Impe, c'est le côté fixe de ces chiffres établis maintenant, mais qui seront évalués dans six ans. Malgré toute la bonne volonté et tout l'engagement du monde, et je vous assure qu'il y en a, nous sommes tributaires de facteurs humains sur lesquels nous n'avons aucune prise. Il est possible que nous accueillions ici de plus en plus d'enfants qui ne maîtrisent pas bien le français... Ou encore: lorsque nous serons dans le creux lié à l'allongement des études pour devenir instit, sera-t-il encore plus difficile de trouver quelqu'un pour chaque classe, chaque jour de l'année? J'espère que les évaluations seront suffisamment souples..."

Mais la directrice, qui a tenu à ce que son école soit parmi les premières à essayer les plâtres, tient à conclure sur une note positive. Elle salue l'esprit de collaboration qui anime ses équipes et se veut avant tout optimiste. "Je pense que ces changements demandent un énorme travail mais sont un formidable levier d'amélioration!"

Un tiers des établissements désormais sous le contrôle de 88 délégués

Dans un tiers des écoles de l'enseignement obligatoire, en Fédération Wallonie-Bruxelles, les plans de pilotage ont déjà pris la forme de contrats d'objectifs, après avoir été rédigés avec leurs équipes puis négociés et approuvés par l'autorité publique. Les premières mesures imaginées par les écoles pour atteindre les buts fixés sont programmées à partir de maintenant (lire ci-contre l'exemple concret de Maria Assumpta). Il s'agit des premiers effets concrets d'un très important volet du Pacte pour un enseignement d'excellence. Celui qui bouleverse la gouvernance des écoles. Objectif: améliorer les mauvaises performances de notre système éducatif mises en lumière dans les études internationales. Les deux vagues suivantes d'établissements sont déjà bien engagées.

Pour encadrer le processus, une nouvelle fonction de délégué aux contrats d'objectifs a été créée. Ce corps de 88 personnes qui a travaillé avec les écoles pour élaborer les contrats en sera le principal maillon d'évaluation. Il travaille sous l'autorité de neuf directeurs de zone, également fraîchement nommés. Délégués aux contrats d'objectifs et directeurs de zone forment, ensemble, le nouveau Service de pilotage des écoles et des CPMS.

Au moment du vote du décret, cette gouvernance verticale avait d'emblée suscité une certaine mé-

fiance. "Les écoles les plus avancées dans le processus témoignent aujourd'hui de l'intérêt de la démarche mais aussi de son exigence", rapporte Étienne Michel, directeur général du Segec (le secrétariat général de l'enseignement catholique). Un coup de sonde réalisé dans son réseau montre qu'une majorité de directeurs apprécient surtout la réflexion sur le travail réalisé dans l'école, la mobilisation des équipes et la dynamique collaborative qui s'est accentuée ou lancée. C'est logique: là où suffisamment de temps et d'énergie ont été mobilisés pour aller chercher l'adhésion de tous, les retours sont positifs. Ailleurs pas.

Exigeant et positif si, et seulement si, collectif

"Je reconnais que, quand les gens s'adressent à un syndicat, c'est plutôt pour se plaindre", rapporte Eugène Ernst qui dirigeait, jusqu'à vendredi passé, la CSC-Enseignement. "Mais nous avons aussi eu des échos d'endroits où cela ne se passe pas bien." On se souvient qu'au moment du vote de la mesure, les craintes (surtout exprimées par l'opposition Écolo et MR) visaient surtout l'introduction d'une gestion managériale dans l'école et un contrôle accru des acteurs, sous couvert d'une promesse de grande autonomie. Pour rappel, des sanctions sont possibles en cas d'évaluation négative.

M.Bs