

Lancement du Pacte pour un enseignement d'excellence - Résumé -

La raison première du lancement du Pacte pour un enseignement d'excellence provient du fait que, malgré un financement au-delà de la moyenne européenne et des avancées importantes ces derniers temps en matière de maîtrise des savoirs de base et de lutte contre le redoublement, la qualité de notre enseignement reste encore insuffisante au regard des constats définis au point 1, et qu'il doit progresser encore largement en matière d'équité, de performance, de modernité et d'efficacité. Or, le renforcement de la qualité de l'enseignement francophone est devenu une réelle urgence collective. L'enseignement est, en effet, le **premier vecteur de développement personnel et collectif**.

Le Pacte se veut un projet positif et dynamique.

Il introduit une démarche innovante sous différents aspects :

- Il ne constitue pas une réforme ponctuelle, mais un processus de qualité pour l'avenir.
- Il propose une approche personnalisée et souhaite investir et miser sur les personnes, les acteurs de l'enseignement et les élèves et non avant tout dans les structures. L'école, c'est avant tout 130 000 acteurs de l'éducation et 890 000 élèves qui méritent d'être au centre du processus.
- Il propose avant tout de remettre la pédagogie au centre du processus et non les systèmes et déployer l'autonomie et l'innovation pédagogique des acteurs.
- Il a une approche personnalisée et part de la vie des acteurs, des établissements, et de la réalité vécue dans les classes et non du système en général, bref du « micro » et non plus classiquement de la globalité, des structures, du « macro ».
- Il veut aborder l'amélioration des bonnes pratiques et non pas uniquement les cadres décrets.
- Il refuse les démarches dirigistes et opte pour un large processus participatif innovant, impliquant aussi les acteurs hors enseignement.
- Il propose de développer une culture d'évaluation, aborde le défi de la modernité, de la créativité et de la transition numérique.
- Il développe les thèmes du décroisement de l'école et du décroisement des disciplines.

Le Pacte est une chance et une reconnaissance pour tous les acteurs de l'enseignement ainsi qu'une espérance pour les élèves. C'est une occasion que nous ne pouvons manquer.

I. L'objectif du Pacte pour un enseignement d'excellence : la culture de la qualité au sein du système scolaire

Pour répondre aux différents constats développés, le Pacte pour un enseignement d'excellence est **une démarche transversale de renforcement ambitieux de la qualité de l'enseignement pour les quatre aspects essentiels qui composent le cadre scolaire**, à savoir les acteurs scolaires, les élèves, les contenus de l'enseignement et enfin l'organisation et les ressources. **Il s'agit donc d'une démarche de renforcement de :**

- la qualité de l'accompagnement, des performances et des parcours cohérents de chaque **élève** en vue de leur permettre d'atteindre les objectifs attendus ;
- la qualité de la formation, du soutien et de l'accompagnement des différents **acteurs de l'enseignement** ;
- la qualité de l'offre d'enseignement, **des compétences et savoirs** offerts à chaque élève et adaptés aux besoins de la société du 21^e siècle ;
- la qualité et l'efficacité de la **gouvernance** de l'enseignement et des établissements scolaires.

Le but principal est de déployer une culture de la qualité, de la responsabilité et de l'évaluation dans l'ensemble du système éducatif et de renforcer les moyens, le cadre et les pratiques pour y arriver. Une culture de la qualité s'impose en effet à tous : à l'administration, aux réseaux, aux responsables des établissements, aux enseignants, aux autres acteurs éducatifs, aux élèves, aux parents. Les échelons intermédiaires entre l'administration centrale et les écoles, à savoir les fédérations de pouvoirs organisateurs jouent notamment un rôle crucial dans l'amélioration de la performance mais aussi dans sa pérennisation.

L'OCDE¹, reprenant les résultats de recherche sur l'apprentissage en contexte scolaire, définit 8 principes pour créer des environnements d'apprentissage de qualité. Ceux-ci promeuvent la participation active des élèves dans les activités d'apprentissage, le caractère social et coopératif de l'apprentissage. Ils impliquent les émotions et la motivation non pas pour les rendre agréables mais efficaces. Ils offrent un environnement stimulant et exigeant qui tient compte des différences individuelles sur le plan cognitif. Ils définissent des attentes claires et évaluent les résultats des apprentissages de manière à fournir un feedback formatif précis et individualisé. Enfin, ils offrent la possibilité de construire des apprentissages complexes et interdisciplinaires, en lien avec le monde réel.

La qualité des acteurs de l'enseignement implique notamment la qualité de la formation initiale et continuée des enseignants, directeurs et cadres intermédiaires, la qualité de leur accompagnement, l'insertion active dans une dynamique d'équipe, établissement et de fonction plus collégiale du métier, la motivation, le recours à des outils pédagogiques adaptés mis à disposition, l'accès à la connaissance des pratiques pédagogiques innovantes, efficaces, l'existence de référentiels clairs dans leur conception et leur contenu.

¹ OCDE (2010). Comment apprend-on ? La recherche au service de la pratique, Editions OCDE.

La qualité du parcours de l'élève implique notamment l'existence d'un système éducatif qui prépare des transitions harmonieuses entre niveaux d'enseignement dès le début de l'enseignement maternel, qui accompagne chaque élève, en tenant compte de ses spécificités, vers la réussite des objectifs fixés en termes de savoirs et compétences, d'insertion sociale et professionnelle, de développement personnel, de valeurs, de capacité d'autonomie et de compétences citoyennes.

Quant à la gouvernance, la qualité implique notamment l'efficacité des processus de management et de décision, l'efficacité de l'organisation du système, l'existence d'un système de pilotage pédagogique performant via l'utilisation d'indicateurs adéquats, d'un système d'évaluations participatives et d'accompagnement personnalisé des établissements.

- La première priorité sera bien évidemment centrée sur l'élève et son accompagnement pour l'aider à réussir et atteindre les objectifs attendus.

La notion d'excellence et de qualité relève d'une ambition collective pour chaque élève, pour la réussite de chaque élève quel qu'il soit, avec une priorité pour ceux qui ont le plus de difficultés, en vue notamment de remédier aux problèmes d'équité que connaît notre enseignement. Il ne s'agit pas d'une démarche élitiste. Il s'agit d'offrir à chaque jeune un enseignement de qualité maximale, adapté à ses besoins, selon ses spécificités, qui lui permette d'aller au maximum de ses capacités et d'atteindre ou de dépasser les objectifs des apprentissages attendus, d'éviter les échecs, le redoublement, le décrochage. Notre vision du Pacte est inclusive et non exclusive. Notre objectif est notamment de connaître et reconnaître les différences individuelles ; de s'assurer du progrès de chaque élève ; de viser la réussite de tous sans nivellement par le bas ; de tirer chacun vers le haut, selon ses propres possibilités, de reconnaître les forces de chacun et les mettre en valeur ; de proposer, dans la classe et dans l'école, des remédiations ou des différenciations adaptées aux besoins spécifiques de chaque élève ; de développer et de s'appuyer sur les capacités propres à chaque enfant, dans le respect de la différence et du handicap. Notre objectif est notamment de rendre l'élève plus acteur de son apprentissage et de tenir plus compte des interactions entre émotions, motivation et cognition. Il est aussi d'investir dans la qualité des apprentissages dès le plus jeune âge et notamment dans la période de 3 à 6 ans et l'enseignement maternel déterminant pour la suite de son évolution.

- Une des priorités du Pacte sera, par ailleurs, **la réforme de la formation initiale et continuée des enseignants, ainsi que l'augmentation importante de l'accompagnement** de ces acteurs que nous voulons mieux valoriser, former, soutenir, accompagner et responsabiliser. Les enseignants, on ne le dira jamais assez, sont en effet la sève de l'enseignement et, partant, de la société. Ils sont en effet les acteurs de changement et de création d'un environnement d'apprentissage favorisant l'élève « acteur », l'innovation, la diversité pédagogique, et le travail collaboratif. C'est avant tout dans les différents acteurs de l'enseignement que nous devons plus investir à l'avenir et faire confiance. L'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'enseignement devrait en outre permettre des résultats rapides et valorisants.

- Une troisième priorité pour une offre d'enseignement de qualité sera, comme nous l'avons signalé plus haut d'en faire **une offre d'enseignement adaptée aux besoins de la société du 21^e siècle**. Il s'agira à la fois d'intégrer la révolution numérique dans les apprentissages et les méthodes, d'imaginer, le cas échéant, l'enseignement de nouveaux savoirs et compétences non encore prévus, de constituer le contenu des douze années d'un nouveau cours de citoyenneté, qui peut désormais comprendre de nouvelles initiatives indispensables à un développement humain harmonieux, de déployer la culture de l'innovation des pratiques pédagogiques et de définir de nouveaux référentiels dans les compétences de base, notamment pour l'enseignement qualifiant.

- Enfin, un enseignement de qualité est aussi un enseignement bien organisé et piloté au niveau général, au niveau intermédiaire et au niveau de chacun des établissements. Même si l'aspect le plus important du Pacte sera pédagogique, il sera indispensable **d'améliorer et de moderniser le pilotage, l'organisation et le management de l'enseignement à chacun des niveaux de décisions et de gestion**, du niveau macro au niveau micro, d'optimiser, de mieux coordonner et de simplifier les structures et diminuer les coûts de fonctionnement, notamment pour dégager des marges pour investir dans les politiques éducatives qui seront proposées dans le Pacte. Il s'agira de développer une culture de l'évaluation, une culture du partenariat, notamment via le déploiement des bassins scolaires, et une logique de décroisement entre écoles, entre établissements d'enseignement supérieur et obligatoire, entre écoles et entreprises, entre écoles et les autres acteurs de l'éducation, de l'aide à la jeunesse et de la prévention, entre les écoles et les institutions culturelles.

En résumé, l'objectif du Pacte est de **déployer au sein du monde de l'enseignement auprès de chacun de ses acteurs une démarche transversale de qualité en vue de :**

a) Renforcer la qualité de l'offre d'enseignement pour chaque élève

- principalement en améliorant la formation initiale et continuée, l'accompagnement, le soutien et les outils pédagogiques des **acteurs de l'enseignement** et parallèlement leur autonomie et leur responsabilisation, en redéfinissant les différentes fonctions des enseignants, leur carrière et leur fin de carrière ;

- en renforçant les initiatives et les méthodes en vue **d'augmenter les performances de chaque élève** et l'accompagnement personnalisé, d'harmoniser les transitions et de lutter contre l'échec scolaire, contre le redoublement et contre l'iniquité de notre système ;

- ensuite en adaptant nos **savoirs**, compétences et pratiques pédagogiques aux besoins de la société du 21^e siècle, en intégrant la révolution numérique, en organisant une plus grande adéquation et un décroisement plus important principalement pour l'enseignement qualifiant avec le monde socio-économique, en renforçant l'apprentissage des langues.

b) Améliorer l'efficacité de la gouvernance

- en améliorant et modernisant le pilotage pédagogique de l'enseignement par l'administration et les établissements et en déployant la culture de l'évaluation ;

- en optimisant, simplifiant et modernisant l'organisation de l'enseignement et des établissements, en renforçant les partenariats, l'efficacité de la gestion des écoles, la diminution de leurs coûts de fonctionnement, en densifiant la formation, l'accompagnement, le soutien au management, l'autonomie et la responsabilisation des responsables d'établissements.

IV. Les caractéristiques du Pacte pour un enseignement d'excellence

1. Une démarche volontariste et optimiste de déploiement et non de rupture

Le processus du Pacte se veut être un processus positif, sans stigmatisation, fondé sur une approche équilibrée, qui ne tait pas les difficultés, les obstacles, les échecs, qui aborde les tabous, mais prend également en compte les nombreux points positifs existant dans notre système, les multiples améliorations en cours, les réussites et les évaluations positives, qui valorise ce qui fonctionne, qui explique et déploie ce qui produit des résultats en termes de qualité, d'équité, de performance mais aussi de citoyenneté, de valeurs, de bien-être. Nous voulons fédérer autour d'un projet positif et mobilisateur.

L'heure est maintenant au déploiement et au renforcement généralisé de cet élan.

2. Une démarche participative menée avec les acteurs de l'enseignement

Le Pacte pour un enseignement d'excellence ne sera pas issu d'un processus qui viendrait s'imposer « d'en haut », mais d'un **processus participatif de qualité construit avec les acteurs du terrain**. Faire évoluer l'école ne se fera qu'avec et à partir des enseignants, des responsables d'établissements, des éducateurs, des inspecteurs, des conseillers pédagogiques, des formateurs. Le Pacte reposera sur une démarche organisée et collective « d'évolution volontariste » et non de « révolution subie », s'inscrivant dans une vision cohérente et partagée.

Le travail que nous voulons mener et concrétiser se fera sur la base du travail collectif de l'ensemble des acteurs de l'école, d'une implication constante, active.

3. Une démarche impliquant également d'autres acteurs que les acteurs de l'enseignement

Le Pacte se veut un projet porteur, non seulement de l'ensemble des acteurs de l'enseignement et de l'éducation, mais aussi **de l'ensemble du monde francophone**, de ses différentes forces vives, notamment socio-économiques, culturelles, académiques, ainsi que le monde des jeunes et les différents niveaux de pouvoir, et plus largement les citoyens. Le **Parlement** sera aussi impliqué via les rapports réguliers de l'évolution des travaux et les avis demandés à la commission de l'enseignement sur des thèmes particuliers en vue d'auditions et de recommandations à faire au sein des structures du Pacte. Une expertise européenne et internationale OCDE sera également sollicitée pour soutenir les travaux. La démarche participative qui sera privilégiée pour l'élaboration du Pacte pourra, le cas échéant, donner lieu à des conférences de consensus et de citoyens.

4. Une démarche de confiance menée pour et autour des acteurs de l'enseignement en vue d'améliorer la réussite des élèves

Investir dans les personnes et les acteurs de l'enseignement, mieux les former, les valoriser, les soutenir, les conseiller, les accompagner, leur donner de meilleurs outils pédagogiques, leur offrir plus d'autonomie, leur faire plus confiance sont les fils rouges du Pacte, au-delà, bien sûr, de l'investissement dans l'élève.

Ce sont donc les personnes et non les institutions et les systèmes qui seront au centre du Pacte, les institutions et les systèmes doivent, en effet, être au service des personnes. C'est également la pédagogie et non les structures qui seront au centre du processus.

C'est sans doute cet investissement personnalisé dans les acteurs qui sera une caractéristique nouvelle et spécifique de la démarche et une condition de réussite du Pacte. Ne plus se focaliser avant tout sur les questions de structures et de ressources mais de personnes, de pédagogie, de pratiques de terrain avec les acteurs de première ligne car les acteurs premiers de la qualité de l'enseignement, du changement, de la créativité et de l'innovation pédagogique ce sont avant tout les enseignants et avec eux les responsables des établissements scolaires.

C'est à eux qu'il revient tous les jours de réinventer et de repenser leurs fonctions et méthodes et pratiques pédagogiques.

Dans ce cadre, il est **essentiel que les acteurs concernés disposent de l'autonomie nécessaire dans un cadre clarifié et encadré** par une régulation claire, positive et non bureaucratique.

5. Une démarche basée sur des valeurs

Le Pacte pour un enseignement d'excellence ne visera pas seulement le renforcement de la performance des apprentissages mais aussi le renforcement de la passation des valeurs personnelles et collectives dont les jeunes auront besoin pour construire une société humaniste telles que le respect de soi et de l'autre, le respect de la diversité des histoires personnelles, des convictions et des origines culturelles de tous, le sens de l'engagement et de la responsabilité, de la solidarité, de la générosité, le sens de l'effort, de la liberté, de la créativité et de l'esprit d'entreprendre.

6. Une démarche ciblée

-Pour éviter l'éparpillement, il est proposé d'être sélectif dans les travaux et de centrer le processus avant tout sur les thèmes, les réformes et les initiatives les plus efficaces et les plus essentielles pour améliorer la qualité de l'enseignement dans les meilleurs délais et ensuite optimiser ses ressources pour en assurer le financement.

-L'approche de certaines initiatives et mesures d'accompagnement devra être également ciblée par établissement pour être efficace. Beaucoup d'écoles atteignent dès à présent des niveaux tout à fait satisfaisants. Par ailleurs, à indice socio-économique donné, la dispersion des résultats des écoles est particulièrement élevée en FWB. Plusieurs écoles font mieux que d'autres avec des publics pourtant similaires. Une des priorités sera dès lors de prendre des initiatives plus spécifiques pour accompagner les équipes des établissements qui en ont le plus besoin.

7. Une démarche basée sur la progression

Sur la base d'expériences réussies au sein de systèmes scolaires étrangers, il apparaît que la démarche la plus efficace, pour un système scolaire qui souhaite améliorer sa performance, consiste à s'inspirer non pas des meilleurs, mais plutôt des systèmes ayant réussi à progresser en partant d'un niveau de performance comparable. Il apparaît aussi que les systèmes ne peuvent pas se limiter à reproduire les recettes éprouvées par le passé, car la nature des actions qui permettent de progresser évolue au fur et à mesure que le système s'améliore.

En FWB, un diagnostic fin par établissement et par bassin pourra permettre de mesurer le niveau de départ pour entamer un processus adapté. Ainsi, sur la base de ce diagnostic, différents programmes d'actions pourront être élaborés et mis en œuvre de manière positive et participative.

8. Une démarche rigoureuse impliquant une importante étape d'aide à la mise en œuvre

Par ailleurs, la difficulté de transformer un système scolaire n'est pas tant de définir les constats, de plus en plus partagés, sur les difficultés et les défis, ni de préciser les objectifs que l'on veut atteindre et les actions à mener à cet effet – que de s'organiser pour que cela se réalise sur le terrain, dans chaque école, dans chaque classe, chaque jour de l'année scolaire, avec chacun des acteurs – soit, en FWB, un effectif de 130 000 personnes qui prend en charge 870 000 élèves. Aussi, une phase importante du processus, outre l'adhésion et l'implication des acteurs, consistera en une préparation, un encadrement et un suivi minutieux de la mise en œuvre des réformes sur le terrain et dans l'accompagnement des acteurs pour leurs réalisations.

9. Une démarche structurelle et pluriannuelle de qualité pour l'avenir impliquant le déploiement d'une culture et d'outils d'évaluation

Le Pacte n'est pas une réforme ponctuelle. Il veut lancer un processus, une démarche de qualité pérenne et structurelle pour l'avenir dans le monde de l'enseignement qui dépassera le cadre de la législature.

Ceci implique la fixation d'objectifs pluriannuels, le déploiement d'une culture et d'outils d'évaluation à tous les niveaux (notamment indicateurs, tableaux de bord...) permettant d'analyser le respect des objectifs et l'évolution des avancées attendues et l'organisation d'une fonction de monitoring précise et de suivi pluriannuel au niveau central.

10. Une démarche de concrétisation pragmatique

Le lancement de l'opération du Pacte ne signifie pas la suspension des décisions d'amélioration au quotidien. D'importantes réformes inscrites dans la Déclaration de politique générale s'inscrivent parfaitement dans le cadre des objectifs du Pacte telles que celles qui concernent notamment l'enseignement qualifiant, le déploiement de pratiques telles que « Décolâge », etc., sont en cours et doivent avancer selon un rythme soutenu. D'autres initiatives pragmatiques nouvelles en matière d'accompagnement, par exemple, ou de formation continuée doivent aussi se concrétiser rapidement. Aussi, le processus du Pacte n'implique pas que l'on attende la fin de la rédaction de l'ensemble des plans d'action pour la concrétisation de plusieurs mesures qui seront amorcées dans le cadre du Pacte ou de la DPC. La volonté est cependant bien de soumettre ces dernières, dans ce cas, aux structures de travail prévues dans le Pacte par souci de cohérence et de participation.

Le financement des mesures relatives au Pacte se fera par les marges qui se dégageront via le processus d'optimisation de la gouvernance et des recettes extérieures (Fonds social européen, plan Juncker, fonds sectoriels des entreprises, nouveau fonds pour l'éducation, etc.).

V. Approche proposée pour élaborer le Pacte pour un enseignement d'excellence

L'élaboration, dans le cadre d'une démarche largement participative, et l'appropriation collective du Pacte pourront être menées en quatre phases, de janvier 2015 à mi-avril 2016, selon le rythme des agendas à la fois scolaire et politique (2015-2016). La mise en œuvre du Pacte constituera la Phase 5 de ce processus et s'étendra de manière pluriannuelle (2015-2025).

La structure de travail proposée du Pacte, qui rythmera par ailleurs ses différentes phases de discussions et de rédaction, est la suivante :

1. Phase 1 : Un état des lieux de la situation actuelle de l'enseignement et une définition sur les objectifs et missions de l'école du 21^e siècle (fin janvier à mi-avril 2015 : 2,5 mois)

Lors de la Phase 1, deux tâches principales seront menées en parallèle par deux groupes de travail différents qui seront mis sur pied dès fin janvier 2015 :

- Groupe de travail 1 : Etat des lieux de la situation actuelle de l'enseignement.
- Groupe de travail 2 : Réflexion sur le sens, les valeurs, les objectifs et missions de l'école au 21^e siècle.

a) Etat des lieux de la situation actuelle de l'enseignement (groupe 1)

Un premier groupe de travail (groupe 1) prendra en charge le diagnostic/état des lieux de l'enseignement. Il comprendra notamment les représentants opérationnels du Comité d'accompagnement (voir chapitre 6). Sa composition complète sera fixée lors de la première réunion du Groupe central.

Pour établir le diagnostic, le groupe se basera notamment sur les études et les informations remises par l'administration, le(s) chercheur(s) universitaire(s) et le(s) consultant(s) sollicité(s), les contributions reçues des acteurs via le site, ainsi que les rencontres et débats organisés ou les contributions spontanées déposées, les études comparées, les études internationales, les différents mémorandums des acteurs éducatifs et socio-économiques, la note remise par la cellule « Pacte » (voir point 7).

Pour établir l'état des lieux, le groupe posera un diagnostic qui concernera :

1° la qualité de l'offre d'enseignement

2° la qualité du parcours pédagogique et des performances de l'élève de la maternelle à la fin de son parcours d'enseignement

3° l'efficacité de la gouvernance pédagogique et organisationnelle

Pour ces éléments, certaines prestations de recherche et de consultance seront opérées.

Il sera fait un état des lieux de la diffusion et du partage des « bonnes pratiques » au sein des écoles, entre les écoles, au sein de chaque réseau et entre réseaux.

Les contributions des acteurs de l'enseignement sur le site ou via les rencontres et les consultations (ainsi que celles des élèves consultés) seront également analysées.

Ainsi, à l'issue de cette première phase (chapitre 1 du Pacte), un diagnostic complet et pertinent (résultats, pratiques et domaines prioritaires) sera établi et devra faire l'objet d'une première concertation pour constituer un document partagé par l'ensemble des acteurs.

Sur la base de ce diagnostic, la seconde phase devra permettre d'établir les objectifs et, ensuite, les programmes d'actions qui constitueront le Pacte.

b) Une définition du sens, des valeurs, des objectifs de l'enseignement et des missions de l'école du 21^e siècle (groupe 2)

Un second groupe de travail se penchera sur une définition du sens, des valeurs, des objectifs de l'enseignement et des missions de l'école du 21^e siècle.

Le décret « Missions » date de 1997. En 17 ans, la société a changé, les générations, les élèves et les familles ont évolué, les exigences de la société se sont renforcées, la mondialisation s'est amplifiée, les réseaux sociaux et internet ont révolutionné le monde de l'accès au savoir et de la communication.

Il est opportun de se poser la question du sens de l'enseignement que nous devons offrir en 2015, et dans les 20 années qui viennent, des fondements et principes qui doivent l'animer, de ses objectifs en termes de savoirs, de compétences, de nouvelles transversalités des disciplines contraires à l'hyperspécialisation, de nouveaux liens entre culture et sciences dans une société où le savoir est accessible en profusion via le web et qui se construit de plus en plus sur l'autonomisation, la responsabilisation et la créativité de ses citoyens.

Il est opportun de réfléchir aux nouvelles missions éducatives diverses de l'école et, derrière elles, des valeurs à offrir ou renforcer.

2. Phase 2 : Les objectifs prioritaires du pacte (avril-mai 2015)

A l'issue de la première phase, un chapitre 1 aura été élaboré sur le diagnostic et un chapitre 2 sur le sens, les valeurs et les missions de l'école actuelle et future.

La phase 2 devrait permettre de définir un certain nombre d'objectifs prioritaires précis du Pacte pour un enseignement d'excellence. La liste des objectifs ainsi fixée sera soumise pour approbation au Gouvernement.

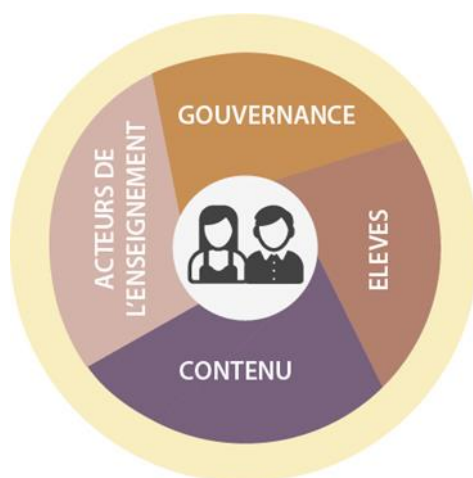
3. Phase 3: Les Plans d'actions à mettre en œuvre pour renforcer la qualité de notre enseignement (mai à décembre 2015)

A l'issue de la deuxième phase, la phase 3 devrait définir et réaliser les différents plans d'actions par objectifs permettant d'améliorer les résultats des élèves, mais également de réduire l'iniquité du système actuel, tout en optimisant les ressources mises en œuvre. Il conviendra également de prévoir la mise en place de mécanismes et d'outils d'évaluation (chapitre 3 du Pacte).

a) Cadre des thématiques prioritaires

L'ensemble des mesures sera consolidé en un **nombre limité de thèmes cohérents**, présentés chaque fois en trois points : (1) pourquoi les changements proposés sont-ils nécessaires (2) la description du résultat attendu après une mise en œuvre réussie, et (3) le détail des initiatives envisagées. De cette manière, les acteurs principaux (élèves, enseignants, directions d'école, administration et parents) pourront être sensibilisés aux rôles que chacun d'entre eux sera amené à jouer, à leurs droits, leurs devoirs et aux bénéfices attendus.

Le Pacte abordera le renforcement de la qualité pour les quatre éléments clés du monde de l'école décrits ci-dessous. Pour chacun de ces thèmes, un groupe de travail sera désigné et coordonnera différents sous-groupes. Une feuille de route précise sur ces différents thèmes et le cahier des charges du travail attendu sera déposée.



1° Acteurs de l'enseignement :

- **Enseignants** : amélioration et augmentation de la formation initiale et continuée, renforcement de l'attractivité et de la valorisation du métier, amélioration de la carrière (début, milieu, fin), du statut, de la mobilité professionnelle, de la diversité des fonctions actuelles et nouvelles et des nouveaux métiers de l'école, de la valorisation, de l'accompagnement, des outils et des conseils pédagogiques, de l'autonomie et de la responsabilisation des enseignants, meilleur accès à la connaissance et généralisation des bonnes pratiques et des expériences de terrain porteuses en vue de renforcer la qualité de l'offre d'enseignement et de la réussite des élèves et l'épanouissement personnel. La matière de la formation initiale, relevant des compétences du ministre Marcourt, sera pilotée par ce dernier selon les modalités qu'il prévoira, mais en lien avec la dynamique collective du Pacte.
- **Responsables d'établissements** : amélioration et augmentation de la formation continuée, de la carrière (début, milieu et fin), des processus et des critères de sélection, de l'attractivité de la fonction, du statut, du soutien et accompagnement au management, au leadership pédagogique et aux missions de coordination des outils et de l'autonomie de gestion, de la simplification des tâches administratives, de la numérisation de la gouvernance.

- **Parents** : renforcement de l'implication, de la participation, de la responsabilisation, de la sensibilisation, de l'adaptation des structures aux nouvelles évolutions et environnements familiaux, développement du concept de la « co-éducation ».
- **PMS** : renforcement de la clarification des missions, des compétences en orientation, de la formation continuée, de l'organisation et de l'implication efficace dans la lutte contre l'échec, etc.
- **Renforcement des liens et coordination plus étroite avec les autres acteurs** (écoles des devoirs, aide à la jeunesse, décrochage, violence, suivi social), décloisonnement de l'école et renforcement de l'orientation de certaines missions de certains secteurs associatifs autour de l'école et du soutien de l'élève et de ses parents dans le processus d'apprentissage.

2° Elèves :

Amélioration du parcours pédagogique et des performances de l'élève de la maternelle à la fin de son parcours d'enseignement (réussite des transitions entre niveaux d'enseignement et du tronc commun, continuum pédagogique renforcé), aide à la réussite et lutte contre l'échec, le redoublement et le décrochage (accompagnement personnalisé, remédiation, bonnes pratiques, orientation), rythmes, amélioration de l'efficacité de l'encadrement différencié, développement de l'école inclusive pour les élèves à besoins spécifiques, renforcement de la prise en compte des spécificités de l'élève et de son rôle actif dans les apprentissages, amélioration de l'orientation.

3° Savoirs et compétences :

- Intégration de la transition numérique ;
- Meilleure maîtrise des savoirs et des compétences de base, réforme de l'apprentissage des langues, nouveaux référentiels ;
- Nouveaux savoirs et compétences liés aux nouveaux besoins de la société,
- Plus grande adéquation et décloisonnement plus important pour l'enseignement qualifiant avec le monde socio-économique ;
- Cours de citoyenneté.

4° Gouvernance :

- Renforcer le **pilotage pédagogique** de l'enseignement par l'administration et les établissements, les outils (tableaux de bord, gestion optimale des données, réforme de l'administration, renforcement des évaluations et audits de qualité, redéfinition du rôle de l'inspection, renforcement du rôle d'accompagnement des établissements via notamment les conseillers pédagogiques, gestion par objectifs des établissements).
- Renforcer **l'efficacité de la gestion de l'organisation de l'enseignement et du management des établissements** (autonomie et meilleur management des établissements, numérisation et simplification de la gouvernance, gestion par objectifs des établissements, mutualisation, partenariats et coordination de l'offre d'enseignement par bassins, optimisation et réductions des coûts (centrales d'achats, etc.), réforme de l'administration pour un pilotage optimal de l'enseignement , simplification du paysage, optimisation de la gestion des bâtiments.

4. Phase 4 : Dernière étape du dispositif de participation, d'information et d'appropriation (janvier à mars 2016)

A l'issue de la phase 3, la rédaction de la proposition du Pacte pour un enseignement d'excellence et de ses différents plans d'actions sera finalisée. Certaines initiatives ou mesures, les plus réalisables dans des délais courts, auront déjà pu être mises en œuvre. Lors de la phase 4, il s'agira notamment d'organiser, le cas échéant parallèlement à la fin de certains travaux liés à la phase 3, une vaste opération d'explication, de sensibilisation et de discussion participative auprès de tous les acteurs éducatifs en Wallonie et à Bruxelles, via des méthodes multiples (rencontres de terrain, forums de discussions, colloques thématiques, discussions online, etc.), en vue à la fois d'expliquer les objectifs et les propositions de plan d'actions, d'écouter et d'intégrer les différentes remarques venant du terrain et de favoriser l'appropriation. Dès lors, la phase 4 constituera une des dernières facettes du large processus participatif amorcé depuis le début.

Pour la mise en œuvre de la phase 4, différents moyens seront utilisés tels que des conférences débats, des forums et des questionnaires en ligne, des réunions restreintes avec certains acteurs clés, des diffusions de vidéo ou de web broadcasts, des campagnes de sensibilisation.

A l'issue de ce processus, sur la base des éléments recueillis durant cette phase, le Pacte sera, le cas échéant, ajusté et soumis pour approbation finale au Gouvernement.

5. Phase 5 : Adoption du Pacte et d'un plan séquencé de mise en œuvre (avril 2016)

Le Pacte sera adopté par le Gouvernement et largement communiqué aux acteurs. Il sera accompagné d'une feuille de route de mise en œuvre et d'un échéancier précis. En effet, le plan de transformation ainsi envisagé sera vaste et complexe. Étant donné que chaque initiative retenue sera a priori considérée comme importante, il sera essentiel de les séquencer dans la durée pour éviter un encombrement et une lassitude de la part des acteurs. Les plans de mise en œuvre auront priorisé les différentes mesures retenues, notamment sur la base des expériences des systèmes qui ont réussi leur transformation et sur la base de la hiérarchie des priorités établies par les différents acteurs du système.

Les implications en termes de ressources humaines et financières seront clairement analysées.

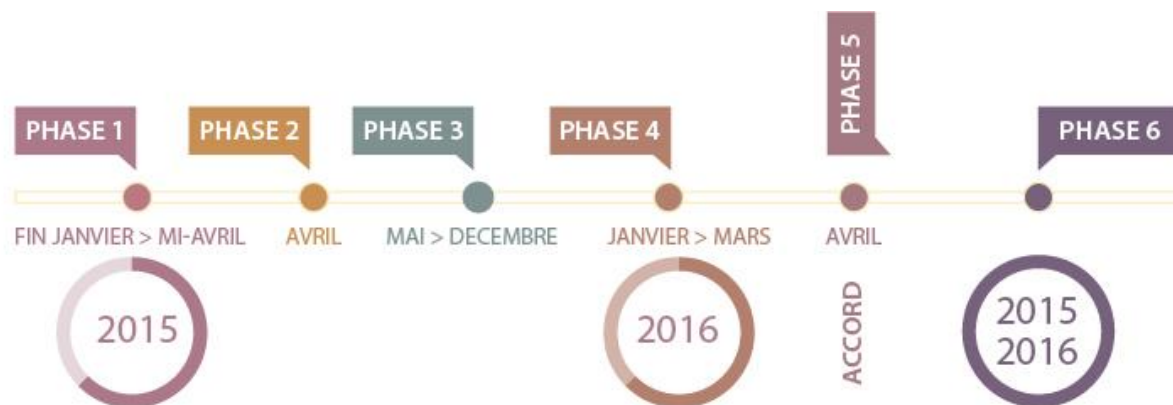
Il aura également été prévu la mise en place de mécanismes d'évaluation et d'outils au sein de l'administration et des ministères concernés pour s'assurer d'un support à la mise en place de la feuille de route et des plans d'actions, ainsi que l'établissement de relations fortes et positives avec l'ensemble des acteurs clés.

6. Phase 6 : Mise en œuvre pluriannuelle du Pacte (de 2015 à 2025)

Il s'agira de mobiliser la communauté scolaire et de mettre en œuvre les initiatives retenues dans le Pacte selon un échéancier et des stratégies ciblées. La mise en œuvre sera enclenchée dès que possible, pour donner de l'élan à l'ensemble de la démarche. Une attention toute particulière sera consacrée au développement des capacités de mise en œuvre au sein même du système scolaire et à l'accompagnement et la formation et information des acteurs.

Pour assurer la continuité de la mise en œuvre, un Comité de suivi sera installé.

Durant la phase de mise en œuvre, il peut être décidé de continuer la dynamique du Pacte sur les aspects de précision et concrétisation de propositions plus générales relatives à des réformes à moyen terme selon des modalités définies dans le Pacte.



VI. L'organisation de travail du Pacte

Pour réaliser les cinq étapes d'une manière qui soit à la fois efficace et participative, les structures suivantes seront mises en place :

a) Un Comité d'accompagnement du Pacte

Le Comité d'accompagnement présidé par la ministre de l'Éducation comprendra notamment les présidents des fédérations de pouvoirs organisateurs, les responsables syndicaux, les représentants de parents, le secrétaire général du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et l'administrateur général de l'enseignement, les recteurs des universités francophones ou leurs délégués, et deux représentants des Hautes Ecoles, les représentants du ministre-président, du ministre de l'Enseignement supérieur et de la ministre de la Promotion sociale de la Fédération Wallonie-Bruxelles ainsi que des ministres-présidents et des ministres de l'Emploi et de la Formation des deux Régions, un représentant de la FEB, les représentants des partenaires sociaux désignés par les conseils économiques et sociaux des deux Régions un représentant de la Fondation Roi Baudouin, de la Ligue des familles, le Délégué aux Droits de l'enfant, un représentant de la plateforme de lutte contre l'échec scolaire, un représentant de l'OCDE et de l'Union européenne ainsi que certaines personnalités du monde académique, scientifique, culturel.

Le Comité se réunit au début du processus et à chaque fin d'étape en vue de se prononcer sur le résultat du travail proposé par le Groupe central. Il se réunit par ailleurs une fois toutes les 6 à 8 semaines durant les différentes étapes en vue d'assurer le suivi des travaux du Groupe central et quand il est saisi par les responsables de ce groupe.

b) Un Groupe central

Un Groupe central multidisciplinaire sera chargé d'assurer le suivi de l'élaboration et de l'exécution concrète du Pacte.

Le Groupe central est co-présidé par le (la) représentant(e) de la ministre de l'Éducation et le secrétaire général de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui se font assister par le « Bureau du Pacte » coordonné par la représentante de la ministre et composé de membres du cabinet et de l'administration et chargé d'instruire les dossiers et préparer pour le Groupe central notamment les propositions de cahier des charges à destination des groupes de travail, et d'assurer le suivi des travaux.

Le groupe central sera composé d'un représentant détaché de chaque PO, de chaque syndicat d'enseignant, de chaque fédération de parents, de représentants de l'administration générale de l'Enseignement, d'un représentant du ministre de l'Enseignement Supérieur et d'un représentant de la ministre de l'Enseignement de Promotion sociale.

Le groupe central et le bureau seront assistés d'un comité scientifique composé des représentants des 6 universités et d'équipes de hautes écoles, de la Fondation Roi Baudouin, de consultants ou experts éventuels qu'il rencontre régulièrement.

Le Groupe central animé par les deux co-présidents et le secrétariat assume les fonctions suivantes :

- coordination de l'opération du Pacte d'excellence durant les phases 1 à 3 et lancement, organisation, mandats et suivi des groupes de travail et de leurs responsables selon les thématiques reprises au chapitre 3 ;
- discussions, décisions et arbitrages relatives aux résultats des travaux des groupes de travail et des propositions à soumettre au Comité d'accompagnement ;
- coordination de l'analyse, de la rédaction et du suivi des propositions de réformes ;
- coordination de l'animation et du suivi de la gestion du site ;
- suivi de l'exécution du Pacte d'excellence durant la phase 5.

c) Groupes de travail

Six groupes de travail au minimum (comprenant des sous-groupes thématiques) coordonnés par le Groupe central seront impliqués activement dans le processus d'élaboration du Pacte.

- Le groupe « Etat des lieux ».
- Le groupe « Sens, valeurs, objectifs et missions de l'école du 21^e siècle ».
- Le groupe « Acteurs de l'école ».
- Le groupe « Parcours de l'élève ».
- Le groupe « Savoirs et compétences ».
- Le groupe « Gouvernance ».

La composition de ces groupes de travail et sous-groupes et des deux groupes de la phase 1 sera déterminée par le Groupe central.

Chaque groupe et sous-groupe recevra du Groupe central une feuille de route et note d'orientation et de thématiques de base prioritaires à discuter.

Les groupes de travail rendent leurs contributions et celles des sous-groupes au Groupe central et :

- coordonnent des sous-groupes ;

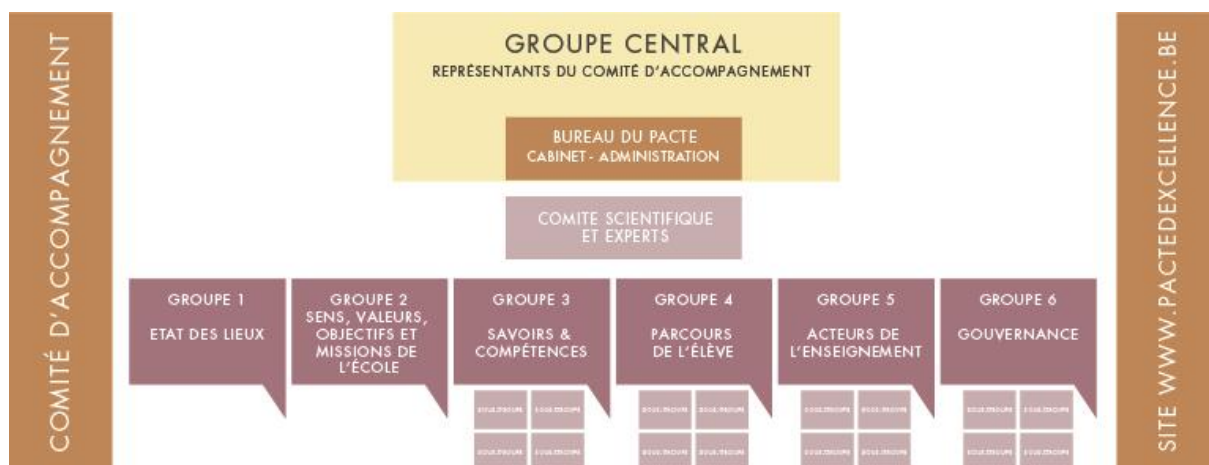
- lancent le cas échéant des enquêtes, sollicitent des experts, des contributions, suggérant des processus de participation, des interviews, etc. ;
- organisent des conférences-débats décentralisées, etc.

d) Equipes académiques et experts extérieurs

Les équipes académiques, des experts et des consultants extérieurs seront sollicités pour conseiller et accompagner le processus de changement.

Par ailleurs, un pool d'experts belges et étrangers sera identifié, afin de soutenir le Groupe central sur des thématiques spécifiques en fonction de leurs expertises respectives.

Les services de l'OCDE ont, quant à eux, accepté de mener une mission d'expertise et de soutien au processus du Pacte. Les services de la Direction Générale Education et Culture et de la Direction Générale Emploi de la Commission européenne seront également associés.



e) Méthodes de travail du Pacte - La participation

En matière de méthodologie du Pacte, les propositions seront les suivantes :

- Méthodologie de participation du processus général

a) Méthode pour le processus général

Une équipe universitaire sera désignée pour accompagner le processus participatif général (organisation du Groupe central, des Groupes de travail, sous-Groupes, coordination du processus décentralisé et diversifié de participation, etc

b) Processus participatif à l'égard des acteurs de l'enseignement de terrains, parents et élèves et gestion du site.

Des équipes universitaires et, le cas échéant, des supports externes seront désignés pour assurer de manière scientifique la gestion des données notamment en provenance du site

ainsi que les modalités de consultation concrète des acteurs, parents et élèves via des focus Groupes, des rencontres décentralisées, des enquêtes et questionnaires online ou autres.

Il est envisagé de faire notamment des consultations précises sur les différents sujets et thèmes clés qui seront prévus notamment par le Groupe central à l'égard :

- des enseignants ;
- des responsables d'établissements ;
- des élèves et anciens élèves ;
- du personnel du CPMS.

Les consultations auront lieu via enquêtes ciblées, questions et questionnaires via le site, des panels d'experts, focus groupes, etc.²

² Par ailleurs, dans le cadre des Groupes de travail ou du Groupe central, la méthode Delphi pourra également aussi être sollicitée. Cette dernière implique une consultation itérative d'experts nationaux ou étrangers. Chaque participant complète un questionnaire et reçoit ensuite un feed-back sur toutes ses réponses. À la lumière de ces informations, il remplit une nouvelle fois le questionnaire; cette fois, en expliquant chacune de ses opinions qui divergent fortement de celles des autres participants. Ces explications s'avéreront très utiles pour les autres. En outre, il peut changer d'avis, en fonction de sa propre évaluation, des nouvelles informations fournies par les autres participants. Ce processus est répété autant de fois qu'il le faut, l'idée étant que l'ensemble du Groupe puisse examiner des opinions dissidentes basées sur des informations privilégiées ou rares. Par conséquent, dans la plupart des processus Delphi, le degré de consensus s'accroît à chaque tour.