

## **UN RESEAU SCOLAIRE UNIQUE ET PUBLIC**

### ***Réflexions et recommandations en vue d'un système éducatif plus performant pour tous les enfants***

Les 14 associations d'enseignants, de directeurs d'écoles, de pouvoirs organisateurs, de parents et de sympathisants de l'école publique, fédérées au sein du CEDEP <sup>1</sup>, proposent une réflexion commune et des recommandations pour réformer globalement et en profondeur notre système éducatif.

Fruit d'un travail collectif, elles constituent un ensemble cohérent et indissociable qui seul pourra permettre, pour le CEDEP, d'atteindre réellement les objectifs éducatifs qu'un service public d'enseignement doit se fixer pour tous les élèves. <sup>2</sup>

<b>SOMMAIRE</b>	<b>page</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>REORIENTER</b>	<b>3</b>
<b>UNIFIER</b>	<b>7</b>
<b>TRANSFORMER</b>	<b>18</b>
<b>MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME</b>	<b>21</b>
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>24</b>

---

<sup>1</sup> Le CEDEP est constitué de 14 associations : Association des Administrateurs de l'Enseignement Officiel (AAEO), Association des Directeurs de l'Enseignement Officiel (ADEO), Association des Enseignants socialistes de la Communauté française de Belgique (AESF), Association des Philosophes de Liège (APHIL), Association des Professeurs issus de l'ULB (A.Pr.Br.), Centrale générale des Services publics (CGSP-Enseignement), Centre d'Action laïque (CAL), Centre d'Etudes Charles Rogier (CECR), Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Education active (CEMEA), Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement officiel neutre subventionné (CPEONS), Fédération des Amis de la Morale laïque (FAML), Fédération des Associations de Parents de l'Enseignement officiel (FAPEO), Ligue de l'Enseignement et de l'Education permanente (LEEP), Syndicat libre de la Fonction publique (SLFP-Enseignement). Le CEDEP prend ses décisions à l'unanimité.

<sup>2</sup> Compilation de la brochure du CEDEP « Réflexions en vue d'un système éducatif plus performant pour tous les enfants » de mai 2010, dont le texte a été complété en 2013 sur les cours philosophiques, et de deux études du CEDEP sur la formation des enseignants et l'autonomie des écoles au sein d'un réseau unique et public.

## INTRODUCTION

Le CEDEP est parti de plusieurs constats :

- le taux moyen de redoublement d'élèves reste anormalement élevé malgré toutes les mesures décidées depuis une dizaine d'année,
- la concurrence entre écoles, loin de contribuer à élever le niveau de notre enseignement, aboutit au contraire au cloisonnement et à la dispersion des moyens disponibles,
- et par ailleurs, toutes les enquêtes internationales le confirment, le niveau des élèves de tous les réseaux d'enseignement obligatoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) reste anormalement bas.

Dans sa déclaration de politique communautaire 2009-2014, le Gouvernement de la FWB avait identifié à juste titre une série de problèmes à résoudre pour améliorer la réussite scolaire. Des expériences pilotes montrent qu'ils ne sont pas irrémédiables, mais les solutions envisagées jusqu'ici ne répondent que très partiellement aux problèmes identifiés, car c'est d'une véritable mutation dont notre système éducatif a besoin, tant au niveau de l'organisation que des mentalités, des pratiques pédagogiques et de la formation initiale et continuée des enseignants, afin de le rendre effectivement plus égalitaire et plus performant.

La nouvelle déclaration de politique communautaire 2014-2019<sup>3</sup> et les discussions en cours dans le cadre du « Pacte d'excellence » contiennent une série d'intentions en matière pédagogique qui correspondent à certaines demandes du CEDEP, mais elles n'apportent pas jusqu'ici la réponse globale attendue.

Les méthodes pédagogiques doivent être profondément transformées pour remédier efficacement aux difficultés d'apprentissage des élèves, éviter les redoublements et viser l'excellence pour tous, tout en renforçant le rôle de socialisation de l'école.

Il s'agit notamment de remplacer l'esprit de compétition et de sélection par un esprit de coopération entre élèves, enseignants et écoles.

L'organisation concrète de cette coopération ne peut se faire en ordre dispersé : elle nécessite une vision claire des objectifs à atteindre et la collaboration de tous les acteurs pour y parvenir. Seule la mise en commun des ressources humaines et matérielles dans le cadre d'un service public unifié regroupant tout le système éducatif subventionné permettrait de dégager les moyens nécessaires pour répondre concrètement aux problèmes inventoriés.

La réforme globale que le CEDEP appelle de ses vœux ne peut pas se faire du jour au lendemain : elle nécessite un travail préalable de préparation, d'appui et de formation des enseignants, de réorganisation du système éducatif, une transformation progressive des réseaux et un travail de longue haleine dans toutes les écoles qu'il faudra commencer aussi tôt que possible, dans un maximum d'écoles volontaires, afin d'expérimenter et d'évaluer en vue de généraliser.

Pour réussir, elle doit être construite sur le long terme, mobiliser toutes les énergies et les bonnes volontés disponibles, et être conduite dans la continuité, sur la base d'un accord politique stable résultant d'un large débat démocratique, au sein non seulement des milieux politiques de la FWB et du monde de l'éducation, mais aussi de la société tout entière.

La réforme s'exprime à travers 18 propositions réparties en 3 thèmes : réorienter, unifier, transformer.

---

<sup>3</sup> 2014-2019 - Fédérer pour réussir – Fédération Wallonie-Bruxelles

## **REORIENTER : *remplacer la peur de l'échec par la soif d'apprendre***

### **1. Un enseignement adapté aux élèves**

Pour améliorer le taux de réussite scolaire, actuellement anormalement bas, il faut un plan global établi et mis en œuvre en concertation avec les enseignants de terrain, sur la base d'un vrai débat démocratique, sans préjugés, constructif, ouvert à tous les partenaires du monde de l'éducation et appliqué par chacun. Il faut faire évoluer la pédagogie afin de conduire chaque élève, à son rythme propre, au niveau le plus élevé de ses potentialités, et créer pour tous les acteurs de l'enseignement des instruments concrets, souples, variés et adaptés à ce but.

Les parents ne peuvent être ignorés dans ce processus. Comme le dit notamment la loi finlandaise : « *L'éducation doit être organisée en coopération avec les familles afin que chaque élève reçoive l'instruction, les conseils et les soutiens qui correspondent à ses besoins spécifiques et à son niveau de développement* ».

Il en résulte que les enseignants doivent être responsables du développement maximal des possibilités de chaque enfant et qu'ils doivent pouvoir disposer de tous les moyens nécessaires à cet effet. Il faut encourager chaque jeune à devenir acteur de sa propre formation, ce qui nécessite de faire des efforts, de se dépasser, de vouloir le meilleur pour son propre avenir, et l'inciter à travailler en équipe et à développer une solidarité favorisant une saine collaboration.

Le rôle des parents dans la motivation au travail scolaire est notamment décisif dans la réussite des élèves. L'école doit aider les parents à concevoir et à exercer leur rôle dans l'accompagnement de la scolarité de leurs enfants. A cet effet, un véritable partenariat parents-école doit être mis en œuvre, auquel chacun participe en apportant ses compétences spécifiques dans le respect mutuel, ce qui implique notamment de favoriser individuellement et collectivement la maîtrise du français et de la lecture par tous les parents.

Dans cette optique, les élèves et les parents doivent être dûment informés de leurs responsabilités et impliqués. Si chacun est bien convaincu que le rôle de l'enseignant est d'abord d'aider l'élève à se développer et s'émanciper, les relations entre les professeurs et les élèves deviendront plus solides, les enfants et les parents feront cause commune avec les enseignants. Si les enseignants disposent de la formation pédagogique requise, ils doivent pouvoir jouir d'une large autonomie dans l'exercice de leur mission. L'important c'est la réalisation des objectifs généraux fixés par le décret « missions »<sup>4</sup>.

### **2. Un dépistage précoce des difficultés**

Une détection précoce et systématique des difficultés d'apprentissage et des handicaps divers doit être mise en place :

- dépistage précoce des troubles des élèves et leurs causes (dyslexie, défauts de prononciation, dyscalculie, dysorthographe...);
- présence de psychologues et de logo thérapeutes dans les écoles aux côtés d'assistants scolaires, d'infirmières, d'enseignants spécialisés...;
- sensibilisation et formation des enseignants à déceler très tôt les problèmes et à mettre en œuvre une pédagogie adaptée.

Le dépistage précoce doit être réalisé en gardant l'objectif d'une école émancipatoire pour tous et toutes, qui entreprend son action pédagogique au gré du temps d'apprentissages différenciés pour chaque élève, sans toutefois porter un éclairage trop important sur les difficultés rencontrées par certains enfants.

---

<sup>4</sup> Décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre.

### **3. Tendre vers la suppression du redoublement**

Les « indicateurs de l'enseignement » montrent que le taux moyen de redoublement est anormalement élevé : à la fin du secondaire, on peut considérer qu'un enfant sur deux a redoublé au moins une fois et qu'un enfant sur quatre a un retard de deux ans ou plus, tandis qu'un enfant sur trois quittera l'enseignement secondaire sans diplôme. Outre des conséquences psychologiques préjudiciables pour l'enfant, cette situation grève le budget de l'enseignement en FWB de l'ordre de 400 millions d'euros par an qui pourraient être utilisés de manière beaucoup plus positive en accompagnant les enfants dès qu'une difficulté surgit plutôt que leur faire recommencer le même parcours.

On pourrait consacrer l'argent généré par le redoublement à engager des enseignants, des assistants, des conseillers et du personnel paramédical afin de détecter plus rapidement les difficultés et de tenter d'y remédier immédiatement. Si on ne veut pas qu'une mesure soit contreproductive (exemple : l'interdiction de redoubler dans le 1<sup>er</sup> degré du secondaire), il ne faut pas qu'elle reste isolée. Il faut avancer sur tous les fronts en même temps, transcender les majorités politiques de circonstances, assurer un phasage cohérent, une continuité et un suivi des réformes sur le long terme. Il faut le courage politique d'affronter tous les lobbies qui, à visage découvert ou non, défendent un système inégalitaire.

### **4. Une remédiation personnalisée**

La mise en œuvre systématique d'une « remédiation » efficace dès les premières difficultés des élèves devrait s'inspirer largement de l'expérience acquise dans les systèmes scolaires où cette remédiation fonctionne bien. En cas de léger retard, elle serait assurée par l'enseignant pendant ou après la classe. Il serait aidé par des assistants en éducation, des professeurs experts en la matière, de jeunes professeurs..., qui viendraient prendre en charge des groupes restreints d'élèves. En cas de problème d'apprentissage plus important, l'élève devrait pouvoir être pris en charge par un professeur spécialisé en dehors de la classe ; l'élève n'assiste plus au cours normal pendant sa remise à niveau, tout en poursuivant le programme normal avec le professeur spécialisé pour ne pas prendre de retard par rapport à la classe. Si le besoin de remédiation devient récurrent dans un groupe-classe, un examen libre et serein du sens des savoirs et savoir-faire enseignés, ainsi que des méthodes utilisées, s'impose.

### **5. Un soutien spécifique aux élèves qui maîtrisent insuffisamment le français**

Les élèves qui maîtrisent insuffisamment le français devraient être plongés dans un bain linguistique, idéalement avec des élèves du même âge, sans retarder leur scolarité. Le nombre d'enfants issus de l'immigration (un sur deux à Bruxelles) ne peut pas être une raison pour reléguer ces enfants vers des filières inadaptées. Tous les enfants (autochtones ou d'origine étrangère) doivent disposer de chances égales face à toutes les possibilités qu'offre l'enseignement obligatoire.

### **6. Une évaluation positive**

La pratique de l'évaluation devrait être basée sur le souci de valoriser ce que l'élève sait plutôt que de sanctionner ce qu'il ne sait pas. Une évaluation positive évalue ce qui est acquis et ce qui reste à acquérir, et non un manque, ou une faute. Il faut changer ce caractère compétitif et sélectif angoissant de notre manière d'évaluer en la transformant en un véritable outil éducatif pour l'élève et un tableau de bord pour l'enseignant. Le profil souhaité de l'élève devrait être défini au niveau communautaire pour servir de base aux notes attribuées aux élèves dans chaque matière. Une note insuffisante signifie que l'élève ne sait pas, il devrait donc recommencer l'apprentissage non abouti au terme d'une remédiation appropriée. Mais pas recommencer l'année scolaire, le faire redoubler est une solution de facilité généralement tout-à-fait disproportionnée.

L'accumulation des contrôles, des notes, des bulletins à dates régulières, etc., est souvent contre-productive. Si les élèves étaient mis beaucoup plus fréquemment en activité et un peu moins en évaluation, il y a de fortes chances que leur motivation serait accrue et qu'on ne devrait plus recourir de manière aussi systématique aux notes (pensons simplement aux cours qui se donnent à raison d'une heure/semaine et qui doivent être évalués deux fois par trimestre). L'évaluation interne doit rester essentiellement formative et continue. Les certifications devraient être en nombre limité et faire l'objet d'évaluations externes.

## **7. Un véritable tronc commun jusqu'à la fin du 1<sup>er</sup> degré, prolongé progressivement jusqu'à la fin du 2<sup>ème</sup> degré**

Chaque enfant doit pouvoir s'appuyer sur une solide base de compétences, et une connaissance suffisante de lui-même, de ses aspirations et de ses capacités, avant de choisir une orientation, ce qui n'est généralement le cas qu'à partir de 16 ans.

Il doit être initié à toutes ses potentialités afin de pouvoir choisir son orientation en connaissance de cause, sans être influencé par l'image de certaines professions, par les aspirations des parents ou par les filières organisées par l'école.

C'est pourquoi l'enseignement devrait être organisé progressivement en un tronc commun sans filières jusqu'à 16 ans.

La musique, les arts plastiques, la créativité, l'éducation à la santé, à la citoyenneté, la gestion de la quotidienneté, le travail technique et manuel devraient également faire partie du tronc commun pour tous les élèves, garçons et filles. Il s'agit de transmettre à chacun les outils indispensables pour assurer l'entrée dans la vie active.

Ce tronc commun pluridisciplinaire devra permettre à chacun d'acquérir, au rythme qui lui convient, et en bénéficiant d'une aide individuelle ou collective immédiate en cas de difficultés, les connaissances et les compétences nécessaires pour poursuivre au 3<sup>ème</sup> degré dans l'enseignement qualifiant ou l'enseignement de transition (technique ou général).

Il lui permettra également de devenir un citoyen à part entière et de prendre les décisions qui affecteront sa vie. Il évitera l'orientation précoce, la relégation vers des filières inadaptées ou l'exclusion vers des écoles « plus faciles ».

Une réflexion globale devra être menée sur l'ensemble des matières à enseigner, leur contenu, leur importance respective, la diversité des méthodes d'enseignement, leur échelonnement sur le cursus scolaire, etc., en vue de définir le programme du tronc commun. Ce programme devra ensuite être revu périodiquement à la lumière des résultats obtenus.

Durant le cursus scolaire commun, en parallèle avec l'acquisition des compétences exigées, l'élève devra avoir l'opportunité de découvrir et de développer ses aptitudes particulières, intellectuelles, manuelles ou artistiques (enseignement modulaire ou par ateliers).

Des stages de découverte permettront à l'apprenant de concrétiser et se représenter valablement différentes réalités professionnelles.

Mais jusqu'à la fin du 2<sup>e</sup> degré, le choix de certaines options par les élèves ne peut en aucun cas signifier une orientation irréversible pour la suite de ses études.

De son côté, l'enseignement qualifiant (technique et professionnel) devra être réorganisé tant au niveau des programmes, de la formation des enseignants, du lien avec les entreprises et des équipements.

Tout en veillant à ce que la formation qualifiante ne soit pas en lien exclusif avec les besoins actuels du secteur économique, sous peine d'être rapidement obsolète, il pourra accueillir à partir de 16 ans dans les meilleures conditions des élèves maîtrisant les compétences de base ( lecture, écriture, calcul, langage scientifique et technique, langues étrangères) et motivés par un choix positif pour l'apprentissage d'un métier.

## **8. Un enseignement efficace d'une 2<sup>ème</sup> langue**

Le constat est simple : actuellement, l'enseignement des langues dans nos écoles n'est pas efficace.

Une réflexion profonde sur l'enseignement des langues est nécessaire, en mettant l'accent sur :

- un contact précoce avec une 2<sup>ème</sup> langue, idéalement dès la première année primaire, afin que les enfants n'attendent pas la cinquième année primaire pour en faire la découverte ;
- l'amélioration de l'offre de l'enseignement par immersion, notamment par le recours à des enseignants diplômés et « locuteurs natifs » de la langue enseignée, afin d'accorder la priorité au plaisir et au rôle utilitaire de la langue avant d'en aborder les aspects plus académiques ;
- le développement de programmes d'échanges linguistiques d'élèves ;
- la formation initiale des enseignants devrait inclure des séjours dans le ou les pays dont ils vont enseigner la langue afin d'arriver à la maîtrise de celle-ci.

## **9. Une valorisation de l'enseignement professionnel**

Il n'est pas acceptable que l'orientation d'un jeune soit simplement basée sur son écartement de l'enseignement général pour manque de performances. L'accès à une filière professionnelle après 16 ans devrait faire l'objet non pas d'une "relégation" mais d'une "sélection" positive sur la base d'un dossier scolaire et d'une réelle motivation. Cette orientation ne peut pas être imposée : elle doit résulter d'un dialogue entre l'élève, la famille, le CPMS et l'établissement. Les orientations « forcées » ou « par défaut » doivent impérativement être éradiquées pour laisser au jeune le temps de définir ses aspirations tout en ayant des acquis solides.

L'enseignement professionnel ne doit s'adresser qu'à des jeunes qui ont délibérément choisi cette filière, afin que cet enseignement retrouve tout le crédit qui lui revient et puisse accompagner les jeunes qui ont fait ce choix. L'attrait pour ces orientations (et donc la motivation des candidats) dépendra de la qualité de la formation donnée et des débouchés qui s'offrent à la sortie des études. L'enseignement de promotion sociale peut utilement permettre à des jeunes ayant choisi ces filières de poursuivre ultérieurement des formations qui leur permettront de se hisser à des niveaux de qualification plus élevés.

## **UNIFIER : rassembler toutes les écoles dans un réseau unique de service public**

### **10. La gratuité totale**

Tout enfant doit avoir le droit de choisir librement ce qu'il fera de sa vie, ce qui implique que son éducation soit fonction de ses propres capacités et de ses aspirations, et non du niveau de revenus de ses parents. Un pays qui décrète l'obligation scolaire pour tous les citoyens jusqu'à l'âge de 18 ans doit offrir gratuitement ce service à l'ensemble de la population.

La gratuité de l'enseignement (y compris l'enseignement secondaire sous ses différentes formes) est reconnue comme droit fondamental au niveau international, notamment depuis 1966 par le « Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels » de l'ONU (Article 13, § 2, b). La Loi belge le prévoit. Selon l'article 24 de la Constitution : « *L'accès à l'enseignement est gratuit jusqu'à la fin de l'obligation scolaire* ». Il en résulte que l'enseignement obligatoire doit être totalement à charge des Pouvoirs publics, et, dès lors, être soumis à des obligations et à un contrôle de la conformité à celles-ci.

La gratuité de l'enseignement obligatoire est inscrite depuis près d'un siècle dans la première loi sur l'obligation scolaire. Cette disposition ne visait, à l'époque, que l'enseignement officiel. Il était admis que l'enseignement libre sollicite une large contribution des parents. Il faut regretter qu'aujourd'hui, alors que la Constitution prévoit l'égalité de tous devant la loi ou le décret, la participation financière des parents soit encore trop souvent sollicitée.

La gratuité ne pourrait-elle pas s'étendre, comme cela se fait dans certains pays, aux fournitures scolaires, aux repas pris à la cantine, aux transports, aux sorties pédagogiques, sportives et culturelles, etc. et d'une manière générale à toutes les prestations auxquelles chaque enfant doit de toute façon avoir accès, quelle que soit son origine sociale, durant la scolarité obligatoire ? N'est-il pas discriminatoire que des enfants soient privés de certaines prestations parce que leurs parents n'en ont pas les moyens ?

#### **Recommandations :**

L'obligation scolaire jusqu'à 18 ans nécessite d'offrir gratuitement à l'ensemble de la population l'accès à l'enseignement, ce qui implique son financement public, et par conséquent son organisation et son contrôle par les pouvoirs publics.

Pour le CEDEP, la gratuité d'accès à l'enseignement obligatoire<sup>5</sup> doit s'étendre à **toutes les prestations auxquelles chaque enfant doit de toute façon avoir accès** quelle que soit son origine sociale (fournitures scolaires, repas pris à la cantine, transports, activités pédagogiques, sportives et culturelles dans et hors de l'école, etc.).

Le financement public de toutes ces prestations doit avoir pour but d'éviter toute discrimination par rapport aux enfants qui en sont actuellement privés parce que leurs parents n'en ont pas les moyens.

### **11. Une large autonomie des écoles et des enseignants**

#### **11.1. Quelle autonomie ?**

Les rôles respectifs des responsables des établissements scolaires et des autorités de tutelle doivent être mieux distribués :

- à l'autorité de tutelle de définir les objectifs, les contraintes (enveloppes budgétaires liées à l'index et aux variations de la population scolaire totale, normes d'encadrement, socles de compétences et compétences terminales, etc.) et les évaluations de la réalisation des objectifs (contrôles externes systématiques et efficaces offrant toutes les garanties de pertinence et de validité).
- aux responsables et aux acteurs scolaires, le choix concerté des pratiques pédagogiques et l'exécution de la mission (principe de subsidiarité) dans un cadre réglementaire visant l'efficacité.

<sup>5</sup> Article 24, §3, de la Constitution belge.

Il s'agit de substituer à l'organisation actuelle du système éducatif, avec ses procédures administratives pesantes, une structure claire et démocratique, fondée sur la liberté d'exécution, la délégation et le contrôle des résultats, où pouvoirs organisateurs, directions et enseignants, directement impliqués sur le terrain par la réussite de leurs élèves et l'avenir de leur école, auraient la responsabilité de décider et d'agir. Les compétences de chacun gagneraient à être clairement définies.

Il faut responsabiliser les acteurs, stabiliser les temporaires, moderniser les méthodes de gestion, améliorer l'organisation de la formation continuée pour les enseignants en général et les gestionnaires en particulier, développer le travail en équipe, l'esprit constructif, la participation de chacun à la motivation et à la réussite scolaire. Les établissements qui réunissent une importante population provenant de milieux socio-économiques défavorisés doivent pouvoir bénéficier de moyens supplémentaires dont l'efficacité doit être régulièrement évaluée.

### **11.2. Le principe de subsidiarité**

« Le principe de subsidiarité vise à privilégier le niveau inférieur d'un pouvoir de décision aussi longtemps que le niveau supérieur ne peut pas agir de manière plus efficace »<sup>6</sup>. Le choix du bon niveau de décision est fonction de la nature de la décision et des compétences requises des décideurs.

Dans un système scolaire, une telle gestion de proximité ne peut s'organiser qu'en établissant une cohérence entre :

- les décisions pédagogiques d'une part, qui nécessitent des compétences professionnelles particulières (formation, expérience pratique), et
- les décisions administratives d'autre part, qui nécessitent des compétences architecturales (bâtiments), financières et juridiques.

L'éducation d'un enfant est une activité humaine particulière et complexe, dans laquelle interviennent un grand nombre d'acteurs aux compétences et aux responsabilités spécifiques. Son organisation repose notamment sur le travail en équipe, et doit susciter l'innovation et l'émulation.

### **11.3. La concurrence n'a pas de sens**

Le principe de concurrence n'a pas de sens lorsqu'il s'agit d'élever tout enfant au maximum de ses potentialités quelle que soit son école. L'esprit de compétition et de sélection doit être remplacé par un esprit de coopération entre élèves, enseignants et écoles, en vue d'atteindre les objectifs éducatifs qu'un service public d'enseignement doit se fixer pour tous les élèves.

Tant que l'essentiel des moyens sera attribué en fonction du nombre d'élèves scolarisés, on restera dans un système de concurrence provoquant des effets pervers sur l'enseignement. La concurrence paralyse au lieu de stimuler. Ce qui stimule, ce sont les enfants.

### **11.4. Devenir autonome**

Devenir autonome dans un réseau public unique, c'est confier aux acteurs de terrain le choix concerté des pratiques et méthodes pédagogiques les plus appropriées, tout en mettant en commun les moyens disponibles pour y parvenir.

Il s'agit non seulement de gérer les moyens financiers au niveau de décision le plus efficace (éviter les gaspillages en partageant notamment l'usage des infrastructures), de façon totalement transparente et contrôlable par les organes représentatifs démocratiquement élus à cet effet, mais aussi :

- de libérer les initiatives dans le cadre de responsabilités bien définies,
- de fournir à tous les enseignants les outils de perfectionnement professionnel leur permettant de réussir à élever tous les enfants au maximum de leurs potentialités au terme de leur scolarité obligatoire et de tendre vers la suppression du redoublement,
- d'encourager une certaine mobilité, de vivre l'exercice d'une charge comme une expérience formative et évolutive en termes d'aménagement de la carrière,

---

<sup>6</sup> Définition de l'Union européenne.

- et de gérer les personnels et leurs conditions de travail de façon que chacun se sente bien dans son métier et son école, car on ne fait jamais aussi bien que ce que l'on aime et est heureux de faire.

C'est l'amélioration de l'image d'enseignants plus cohérents, plus motivés, plus solidaires et plus heureux qui rendra le métier attractif et fera reculer la pénurie.

### **Recommandations :**

- D'une manière générale, les 4 principes suivants<sup>7</sup> doivent pouvoir s'appliquer :
  - la Fédération Wallonie-Bruxelles fixe les objectifs et délègue leur réalisation ;
  - le système éducatif s'organise en 3 niveaux (écoles autonomes, pouvoirs organisateurs, FWB), avec des compétences clairement distinctes et complémentaires ;
  - chaque niveau est représenté au(x) niveau(x) supérieur(s) et les niveaux supérieurs évaluent les niveaux subordonnés ;
  - à chaque niveau, le système est géré par des gestionnaires sous mandat à durée déterminée et renouvelable, dont l'action est contrôlée par des conseils composés de représentants élus.
- Les écoles autonomes seront subventionnées par l'attribution d'enveloppes budgétaires stables dans la durée, complétées par des variables d'ajustement fonction notamment du nombre d'élèves, avec des balises objectives (plan stratégique et contrôle d'exécution annuel).
- Les écoles autonomes acquises ou construites avec les budgets publics doivent être la propriété d'autorités publiques.

## **12. Un enseignement neutre**

### **12.1 Adhérer aux décrets « neutralité »**

Il existe aujourd'hui un large consensus en FWB sur les valeurs humanistes qui fondent et animent le système éducatif. Il est temps de le mettre en accord avec son organisation, caractérisée par une dispersion des moyens et une concurrence stérile héritées des clivages philosophiques et religieux du passé.

Ces clivages ayant perdu grandement leur signification et leur réalité sociologique, ne serait-il pas temps de les dépasser ?

Dans l'attente d'une modification du Pacte scolaire, il y aurait lieu que soit aboli le caractère confessionnel de l'enseignement privé au profit des principes de neutralité déjà imposés à l'enseignement officiel. Les instruments légaux qui permettraient aux écoles confessionnelles - qui se revendiquent aujourd'hui du service public fonctionnel - d'évoluer vers un enseignement non confessionnel existent. Tous les Pouvoirs Organisateurs non confessionnels peuvent y adhérer.

Ces décrets<sup>89</sup> ont été votés à l'unanimité par tous les partis politiques démocratiques, et devraient logiquement s'appliquer à toute école subventionnée par les pouvoirs publics.

L'adhésion volontaire de l'ensemble de ces écoles au principe de la neutralité permettrait une simplification radicale du système scolaire, une harmonisation de l'offre d'enseignement et une nouvelle répartition des rôles entre la FWB, autorité responsable du système éducatif et de son financement, et les pouvoirs organisateurs, responsables de l'exécution des missions de leurs écoles.

<sup>7</sup> Principes en vigueur dans l'enseignement organisé par la Communauté flamande (Annexe 3.1).

<sup>8</sup> Décret du 31 mars 1994 définissant la neutralité de l'enseignement de la Communauté (Annexe 2).

<sup>9</sup> Décret du 17 décembre 2003 organisant la neutralité inhérente à l'enseignement officiel subventionné (Annexe 2).

## 12.2 Créer un cours commun

Le CEDEP revendique depuis 2010 la mise en place dans la grille horaire obligatoire d'un **cours d'éducation philosophique, éthique et citoyenne enseigné à tous les élèves**<sup>10</sup>, et depuis 2012, demande que les cours de religion/morale actuels soient des options facultatives<sup>11</sup>.

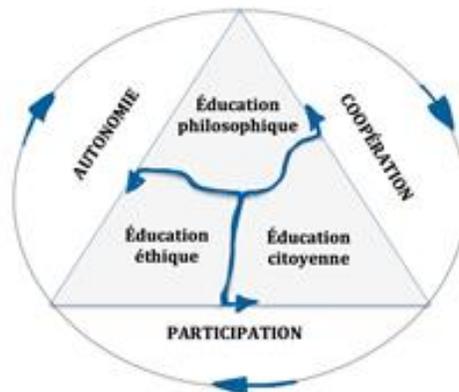
Dans son arrêt du 12 mars 2015, la Cour constitutionnelle a dit pour droit que l'obligation de fréquenter les cours de religion/morale actuels viole la Constitution et les droits de l'homme<sup>12</sup>, en particulier le droit des parents « à ne pas divulguer leurs convictions religieuses ou philosophiques, qui relèvent avant tout du for intérieur de chacun ».

Suite à cet arrêt, le décret du 14 juillet 2015<sup>13</sup> a instauré provisoirement un mécanisme de dispense automatique, sans motivation, et un encadrement pédagogique alternatif (EPA) pour les élèves dispensés, en attendant qu'un nouveau cours de philosophie et de citoyenneté soit mis en place pour tous les élèves.

Un second décret, voté le 22 octobre 2015<sup>14</sup>, vise à organiser ce nouveau cours pour septembre 2016 en primaire et septembre 2017 en secondaire, et à réduire les cours de religion/morale de deux périodes à une période par semaine. Selon ce décret, l'élève qui choisira un cours de religion/morale bénéficiera d'une période par semaine de philosophie et citoyenneté, et l'élève dispensé de deux périodes.

Pour le CEDEP, aucune raison ne justifie cette nouvelle discrimination entre élèves, et il a demandé au Gouvernement et au Parlement que tous puissent bénéficier des deux périodes de philosophie et citoyenneté<sup>15</sup>.

Le CEDEP leur a également transmis deux projets de référentiels pour le nouveau cours, l'un pour le primaire et le premier degré du secondaire<sup>16</sup>, l'autre pour les deux derniers degrés du secondaire<sup>17</sup>, qui ont été élaborés en concertation avec ses 14 associations et un certain nombre d'experts, en vue de contribuer à la mise en place du nouveau cours dans les délais prévus.



**Schéma illustrant la dynamique et l'interdépendance des compétences proposées**<sup>16</sup>

<sup>10</sup> CEDEP : Réflexions en vue d'un système éducatif plus performant pour tous les enfants, 03.2010, [www.cedep.be](http://www.cedep.be)

<sup>11</sup> Cette demande du CEDEP a été rendue publique dans La Libre du 27 avril 2012.

<sup>12</sup> L'article 24 de la Constitution, combiné avec son article 19, et avec l'article 2 du Premier Protocole additionnel à la Convention européenne des droits de l'homme.

<sup>13</sup> Décret du 14 juillet 2015 instaurant un mécanisme de dispense pour les cours de religion et de morale non confessionnelle dans l'enseignement organisé par la Communauté française et dans l'enseignement officiel subventionné par la Communauté française.

<sup>14</sup> Décret du 22 octobre 2015 relatif à l'organisation d'un cours et d'une éducation à la philosophie et à la citoyenneté.

<sup>15</sup> CEDEP : Pour un cours commun de 2 périodes par semaine d'Éducation Philosophique, Éthique et Citoyenne (EPEC), juin 2015.

<sup>16</sup> CEDEP : Projet d'un chapitre supplémentaire aux socles de compétences pour le cours d'Éducation Philosophique, Éthique et Citoyenne (EPEC), juin 2015.

<sup>17</sup> CEDEP : Projet de compétences terminales pour un cours commun : Éducation philosophique, éthique et citoyenne, janvier 2016.

## 13. Un réseau unifié de service public

### 13.1. Rassembler tous les réseaux

Le système scolaire actuel, éclaté en réseaux multiples, est quasi intégralement financé par les budgets publics. Quand on veut vivre avec l'argent public,

- il faut une vision d'ensemble partagée, au niveau des objectifs, des moyens et des méthodes,
- il faut des règles communes, une économie de moyens et un contrôle des résultats, c'est-à-dire une unité d'action suffisante,
- il faut instaurer un climat de coopération et non de concurrence.

Il paraît évident que le regroupement des réseaux doit concerner tous les établissements scolaires subventionnés, sans exception. Il serait inacceptable d'affaiblir certains au profit d'autres qui ne se restructureraient pas. Certains pays ont réalisé avec succès de telles réorganisations (voir Annexe 3).

Le CEDEP propose de **rassembler à terme tous les réseaux d'écoles subventionnées et le réseau d'écoles organisé par la FWB en un seul réseau public**, organisant ce qui se fait mieux en commun, et déléguant aux acteurs de terrain les responsabilités auxquelles ils sont le mieux à même de faire face.

La transformation de notre enseignement en un service non économique d'intérêt général, dans lequel la concurrence entre réseaux publics et privés aurait disparu, permettrait en outre d'échapper aux dispositions des traités européens en matière de concurrence libre et non faussée, et à la marchandisation de l'enseignement qui en serait la conséquence.

### 13.2 Un Centre pédagogique communautaire

Pour élaborer et mettre en pratique dans toutes les écoles la réorientation de la pratique pédagogique, la formation initiale et continuée de tous les enseignants devrait notamment pouvoir être organisée et coordonnée par un centre pédagogique communautaire, de niveau universitaire, mais préservant la qualité de la formation pratique de l'enseignement supérieur pédagogique, rassemblant les compétences pédagogiques disponibles en FWB et éventuellement des formateurs spécialisés extérieurs.

Le Centre pédagogique communautaire serait le noyau moteur de la transformation et de l'unification de notre système scolaire. Il serait chargé notamment :

- d'élaborer le projet pédagogique de la FWB, les référentiels de savoirs et de compétences (avec chronologie des apprentissages et programmes de mise en œuvre),
- d'étudier et de mettre au point les nouvelles réorientations de la formation initiale et en cours de carrière des enseignants, quelles que soient leurs fonctions et disciplines,
- d'organiser et de coordonner leur mise en œuvre dans les établissements supérieurs et universitaires,
- d'évaluer les résultats dans les écoles, notamment en termes de progression et de réussite des élèves, au fur et à mesure, en vue d'apporter les ajustements nécessaires.

Les parents sont demandeurs d'initiatives pour remédier à l'échec scolaire, mais il faut généraliser et assurer la continuité de ce qui donne de bons résultats. La culture commune des enfants a changé, de nouveaux médias dominant, d'où l'importance de fournir aux enseignants des outils pédagogiques nouveaux et une autonomie accrue dans le choix des méthodes les plus appropriées. Il faut préserver une souplesse suffisante tout en mettant des balises au niveau communautaire pour éviter les excès. Mais il ne sert à rien d'émettre des normes tout en disant qu'on peut y déroger. L'autonomie devra être la règle dans le choix des moyens pédagogiques appropriés pour faire progresser tous les élèves.

En ce qui concerne les compétences respectives du pouvoir régulateur FWB et des pouvoirs organisateurs autonomes, un pouvoir régulateur fort devrait être maintenu, non seulement sur les plans budgétaire et statutaire, mais aussi sur le plan pédagogique, à travers le Centre pédagogique communautaire, tout en cultivant l'autonomie des équipes pédagogiques dans les écoles. Il faudrait également que le calendrier scolaire, précis et contraignant (en ce compris la périodicité, les moments d'évaluation et les communications de celles-ci), soit du strict ressort de la FWB.

**Recommandations :**

Le CEDEP recommande de rassembler toute l'expertise professionnelle disponible en Communauté française au sein d'un **Centre pédagogique communautaire** qui serait chargé du pilotage pédagogique de l'enseignement obligatoire, de l'élaboration du projet éducatif de la FWB et de l'organisation de la formation initiale et continuée de tous les enseignants et des Chefs d'Etablissements.

Il est constitué d'un Conseil de l'enseignement communautaire, composé en parts égales (par exemple cinq représentants par part)

- de représentants élus par et parmi l'ensemble des membres parents et des membres cooptés des CA d'écoles,
- de représentants élus par et parmi l'ensemble des membres enseignants des CA d'écoles et des CE,
- de représentants désignés par les universités, les hautes écoles et les instituts d'enseignement de promotion sociale,

l'exécutif étant un Administrateur délégué nommé par le Conseil pour un mandat à durée limitée.

**13.3. Conditions à satisfaire pour unifier**

Dans son communiqué de presse du 16 avril 2002, le CEDEP avait rappelé « *Toute collaboration entre écoles de réseaux différents ne pourrait s'envisager que dans un climat de confiance réciproque, ce qui suppose que les écoles libres avec lesquelles l'enseignement officiel serait susceptible de collaborer satisfassent à deux conditions :*

- *la représentativité démocratique des pouvoirs organisateurs de ces écoles et*
- *le contrôle de leur gestion, notamment de leurs comptes, par les mandataires publics ».*

L'unification du service public d'enseignement selon les principes posés ci-avant ne pourra se faire que dans un climat de confiance, où chaque partie prenante se sentira pleinement rassurée sur le respect, au sein du nouveau système éducatif unique, des principes auxquels elle tient plus particulièrement.

Pour le CEDEP, l'unification ne pourra pas se faire sans le respect des principes de la neutralité, du caractère démocratique des pouvoirs organisateurs et des organes de gestion autonome des écoles, ainsi que le contrôle de leur gestion par les mandataires publics.

Le respect des principes précités n'exclut pas qu'une large autonomie pédagogique soit offerte. Ainsi, les écoles libres subventionnées pratiquant la pédagogie active veulent généralement manifester leur indépendance par rapport à un pouvoir organisateur centralisé : actuellement, leurs responsables craignent les interventions directes des responsables politiques. Cet exemple montre qu'il faut une continuité dans la mise en œuvre autonome des projets pédagogiques portés par les enseignants. La stabilité des équipes pédagogiques est essentielle.

**Recommandation :**

- Pour le CEDEP, l'unification doit se faire dans le respect des principes de la neutralité, du caractère démocratique des pouvoirs organisateurs et des organes de gestion autonome des écoles, et leur gestion doit être contrôlée par les mandataires publics.
- Les nominations et désignations doivent se faire selon des règles garantissant effectivement la qualité et l'impartialité, qui mettent les gestionnaires à l'abri d'interventions politiques.

## 14. Des pouvoirs organisateurs élus

### 14.1. Quels pouvoirs organisateurs ?

Dans un réseau unifié de service public, il convient de charger des instances publiques élues du pouvoir d'organiser l'enseignement dans le cadre de compétences clairement définies. Toutefois, celles-ci devront prendre leurs décisions en matière de pédagogie, de recrutement et d'engagement du personnel en tenant compte des avis de la Communauté éducative, dans le respect des règles statutaires. Dans un but d'efficacité, il s'agit de trouver les bons compromis entre proximité et impartialité.

En matière de rénovation de locaux et d'infrastructures, il faut une gestion suffisamment décentralisée pour que les résultats correspondent aux besoins. Les conditions générales d'hygiène et de confort, dans beaucoup d'écoles, ne correspondent pas actuellement au minimum souhaitable. Il faut offrir un cadre de vie scolaire qui assure à tous les élèves et enseignants des conditions suffisantes de sécurité, de santé et de bien-être, un nombre raisonnable d'élèves par classe, des classes spacieuses et des équipements adaptés aux besoins actuels, et chaque équipe pédagogique devrait bénéficier d'une salle de travail avec une bibliothèque spécialisée et un espace personnel pour chaque professeur.

Le Pouvoir organisateur de base le mieux adapté à une gestion administrative et technique de proximité est la commune, à condition qu'elle n'exerce pas de compétences pédagogiques. Celles-ci seraient exercées directement au sein de l'école, avec l'aide des institutions communautaires spécialisées (en particulier le Centre pédagogique communautaire). Le rôle du pouvoir organisateur communal en matière pédagogique se limiterait à organiser les écoles autonomes sur son territoire et à désigner et à évaluer les Chefs d'Établissement.

Par ailleurs, les pouvoirs organisateurs communaux n'ont actuellement pas l'entière responsabilité de l'enseignement sur leur territoire. Pourquoi ne pas la leur donner, dès lors que leur rôle en matière pédagogique serait limité ?

Lorsque la population est insuffisante pour organiser un niveau d'enseignement, plusieurs communes pourraient se regrouper, par exemple par 100.000 habitants, comme au Québec (Annexe 3.2). L'organisation et le territoire de ces groupements de communes seraient à étudier (de 100.000 à un maximum de 200.000 habitants pour la commune la plus peuplée, la Ville de Charleroi).

Les Groupements de communes pourraient être organisés à l'image de la commune, les compétences de l'Echevin étant exercées par un Collège d'Echevins assisté d'un directeur général, et les compétences du Conseil communal par des représentants des Conseils communaux en nombre proportionnel à leurs populations respectives. La délimitation de leur territoire devrait tenir compte des écoles existantes et des communes d'où proviennent leurs élèves.

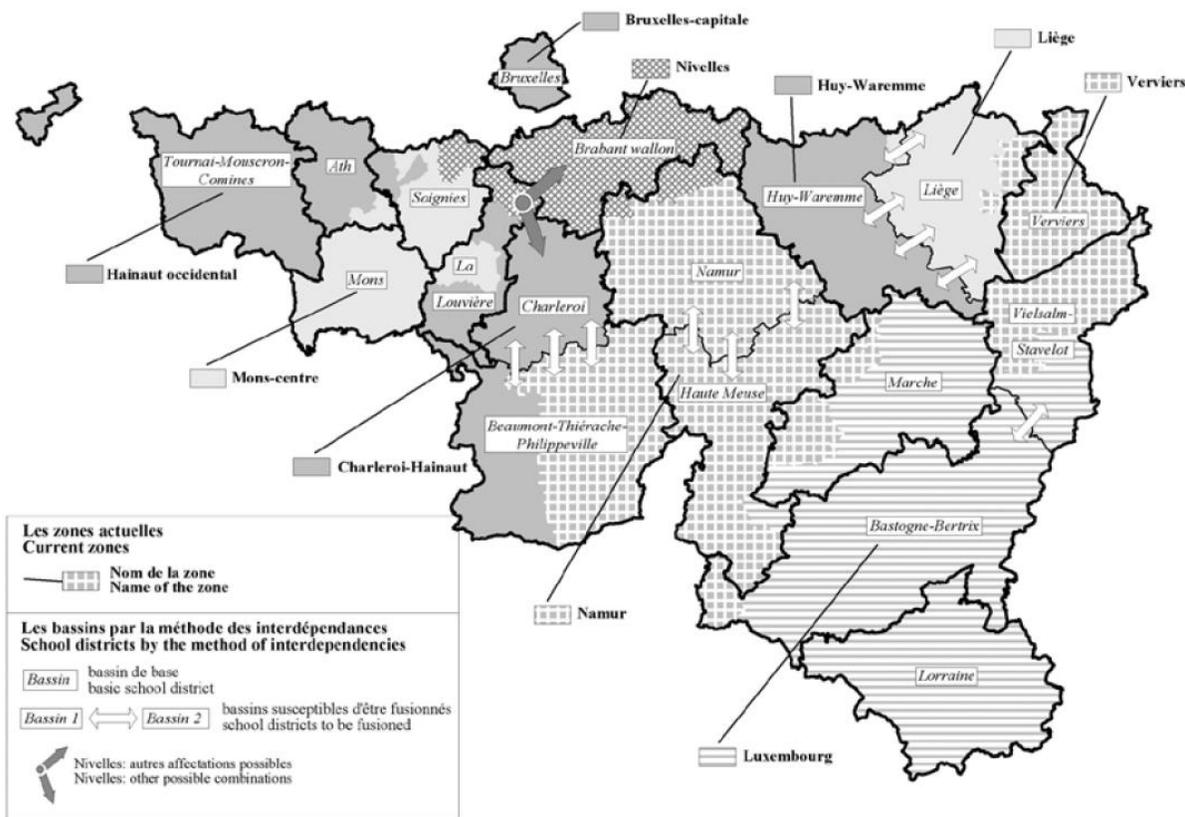
Mais d'autres options ont été ou sont envisagées :

- la proposition de fusion de l'enseignement officiel de 1993, dite « Busquin/Di Rupo » et celle du PRL de 1995 de confier l'enseignement fondamental aux communes, l'enseignement qualifiant aux provinces et l'enseignement secondaire général et supérieur à la FWB ;
- une subdivision territoriale en « zones scolaires » correspondant aux bassins scolaires actuels mais avec des missions et un mode de fonctionnement différents : les zones scolaires auraient chacune un pouvoir organisateur démocratiquement élu ; les pouvoirs organisateurs pourraient être constitués :
  - soit d'élus directs lors d'élections distinctes au suffrage universel centrées sur l'école, comme au Québec (Annexe 3.2), mais avec la difficulté d'intéresser les électeurs aux enjeux particuliers de l'enseignement local ;
  - soit de délégués des CA d'écoles, comme au GO (Annexe 3.1), ce qui donnerait aux écoles une influence plus grande sur les décisions ;

la FWB serait subdivisée en 18 zones scolaires<sup>18</sup> (à comparer aux 28 groupes d'écoles du GO).

---

<sup>18</sup> B. Delvaux, C. Guisset & P. Marissal : l'enseignement ancré dans des relations territorialisées : le projet des bassins scolaires, Territoire(s) wallon(s), 2, décembre 2008.



FWB / CF : 4.230.000 habitants / 18 bassins = 235.000 / bassin

Région wallonne : 3.561.000 habitants / 17 bassins = 209.500 / bassin  
de 50.000 (Bassin de Vielsalm-Stavelot) à 600.000 (Bassin de Liège)

Région bruxelloise : 900.000 habitants francophones (1 bassin)

La Région bruxelloise pourrait être subdivisée en plusieurs zones scolaires  
par exemple comme les zones de police représentées ci-contre :



### Recommandations :

Le CEDEP recommande de confier l'organisation de l'enseignement, sur un territoire convenant à une gestion de proximité, à un pouvoir organisateur démocratiquement élu chargé de la gestion administrative et technique de toutes les écoles sur son territoire, dont le rôle en matière pédagogique serait limité à organiser les écoles autonomes et à désigner les Chefs d'Établissements.

Ce pouvoir organisateur démocratiquement élu pourrait être :

- soit la commune ou un groupement de commune, l'autorité étant exercée par le Conseil communal ou une Assemblée générale de représentants des Conseils communaux
- soit des zones scolaires (délimitées comme les bassins scolaires), l'autorité étant exercée par une Assemblée générale composée :
  - soit d'élus directs par la population,
  - soit de représentants des CA des écoles autonomes (un délégué des enseignants et un délégué des usagers par école),

et son organe exécutif étant un directeur général avec un mandat à durée limitée.

## 14.2. Quel degré d'autonomie pour les écoles ?

Chacun s'accorde pour estimer que les écoles du réseau de la FWB sont celles qui jouissent du plus d'autonomie dans l'Enseignement officiel.

- Autonomie de gestion des méthodes pédagogiques au niveau de l'école : le projet d'établissement est construit et géré par l'équipe éducative de l'école.
- Autonomie de gestion des frais de fonctionnement : le Chef d'Etablissement peut procéder en toute autonomie à l'achat de matériel et d'équipement pédagogiques ; il doit évidemment rester dans les limites de sa dotation et respecter les règles légales.
- Autonomie de gestion du personnel ouvrier : le Chef d'Etablissement peut faire exécuter immédiatement les travaux nécessaires dans le respect des règles du bien-être au travail (entretien et réparation des sanitaires, remplacement de vitre brisée, effacement de tags,...).

Partant de leurs compétences actuelles, le tableau suivant recommande une série de changements pour le réseau unique.

<b>Recommandations : fonctions/compétences exercées au niveau des écoles dans le réseau unique et public</b>
<p><b>Pédagogie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le Centre pédagogique communautaire établit<ul style="list-style-type: none"><li>○ les référentiels de savoirs et de compétences précis avec chronologie des apprentissages,</li><li>○ les programmes traduisant leur mise en œuvre, conçus dans le respect de l'autonomie pédagogique et méthodologique des écoles,</li></ul>et les soumet à l'agrément de la FWB.</li><li>• Les projets pédagogiques sont décidés conjointement par le CE (Chef d'Etablissement) et les enseignants et soumis à l'approbation du CA (Conseil d'Administration).</li><li>• La continuité de la mise en œuvre des projets pédagogiques portés par les enseignants nécessite la stabilité des équipes.</li><li>• Organiser un « réservoir » de candidatures par zones géographiques (CV, possibilités de s'inscrire dans plusieurs zones). Améliorer les procédures d'engagement en associant le CE et son équipe pédagogique dans le respect des statuts des agents. Maintenir une garantie de qualité et d'impartialité tout en évitant les interventions politiques directes.</li><li>• Introduire un « stage » avant nomination.</li><li>• Filières de décision différentes en matière de pédagogie et en matière de gestion, mais pas indépendantes l'une de l'autre. Le CE est responsable des décisions pédagogiques et de la gestion administrative et financière pour l'établissement. Il doit être secondé par un secrétariat et un comptable, mais il doit conserver la tutelle sur l'ensemble des décisions pour la cohérence de la gestion.</li></ul>
<p><b>Elèves</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Former le CE et les enseignants aux pratiques de participation dans l'école et dans les classes</li><li>• Donner les moyens pour mettre en œuvre une structure de représentation des élèves.</li></ul>
<p><b>Gestion financière &amp; bâtiments :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formation du CE dans la gestion des budgets et des bâtiments (par modules)</li><li>• Rapprocher le PO de l'école pour les gros travaux (relevant du « propriétaire ») par un service technique permanent qui intervient dans des délais très courts</li><li>• Autonomie (initiative) pour les petits travaux (relevant du « locataire ») moyennant vérification par le PO « rapproché »</li><li>• Moyens suffisants pour faire fonctionner les écoles, en optimisant objectivement l'usage des ressources (économies d'énergie, etc.).</li></ul>
<p><b>Conseil d'Administration</b> compétences supplémentaires par rapport au Conseil de Participation actuel :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Approbation du budget</li><li>• Contrôle de l'affectation des moyens et des comptes</li><li>• Evaluation de l'évolution des résultats</li><li>• Communication externe</li><li>• Le CE ne peut piloter seul, mais il doit rester pleinement responsable ; son rôle ne doit pas être limité à exécuter ce qui est décidé par d'autres</li></ul>

### 14.3. Le Conseil d'Administration de l'école

La gestion autonome de chaque école devra être assurée par un Conseil d'administration (CA) composé du Chef d'Etablissement, qui en sera l'exécutif, et de représentants élus ayant une claire compréhension de leurs compétences et de leurs responsabilités. Cellule administrative de base de l'école, le CA aura pour mission la bonne tenue des comptes, l'établissement du budget et l'affectation des moyens, la formulation d'avis au PO sur l'engagement du personnel enseignant, administratif et ouvrier, la communication externe, l'élaboration du projet d'établissement et du rapport d'activité.

La composition du CA doit respecter un équilibre entre les représentants des enseignants d'une part et les représentants des usagers (parents, élèves) d'autre part. Plus la cellule est petite, plus elle est efficace. Le Conseil d'administration se composerait par exemple du Chef d'Etablissement (CE), d'un représentant du PO, de deux représentants élus par les enseignants, un par les parents et un par les élèves, et d'un représentant coopté des milieux socio-économiques (comme dans les Conseils de Participation).

Un CA motivé est un CA qui a du pouvoir. Le Chef d'Etablissement propose au CA et exécute ses décisions, le CA contrôle les résultats, ils doivent interagir, mais le Chef d'Etablissement est le pilote. Une école est un monde en miniature : si quelqu'un reçoit les pleins pouvoirs, il peut en abuser.

### 14.4. Le Chef d'Etablissement

Le Chef d'Etablissement aura en charge la gestion journalière, la direction du personnel, notamment la formation de l'équipe pédagogique de l'école et l'évaluation des résultats obtenus par chaque enseignant, ainsi que la conclusion de partenariats locaux en vue d'enrichir la vie scolaire. Dans l'exercice de sa fonction, le Chef d'Etablissement doit pouvoir disposer de la confiance de tous. La confiance se fondant sur la compétence, il faut sélectionner les meilleurs candidats en consultant le personnel lors de la procédure de choix, et en évaluant périodiquement la bonne exécution de leur mission.

Le Chef d'Etablissement exerce l'autorité, notamment dans le suivi des enseignants et leur évaluation. Il faut donc bien le recruter. Il est le mieux placé pour évaluer les enseignants, mais à condition de lui en donner les moyens. Il doit pouvoir recruter son équipe et évaluer son personnel en rapport avec le projet d'établissement. Les enquêtes internationales (PISA, etc.) et communautaires (CEB, etc.) sont des outils de comparaison utiles, mais ne peuvent pas devenir des outils de mise en concurrence des enseignants : il faut au contraire favoriser l'auto-évaluation formative, l'objectif étant l'amélioration d'année en année de la réussite des élèves.

C'est souvent dans la proportion du temps consacré respectivement à l'acquisition des savoirs de base et des compétences que réside l'originalité de l'école, ainsi que dans la place de l'élève dans le processus d'émergence du projet d'établissement. Il faut consacrer du temps à cela au départ, et ensuite en permanence. Il faut avoir suffisamment d'autonomie pour le faire, et être motivé à exercer celle-ci.

#### **Recommandations :**

Le CEDEP recommande que la gestion autonome des écoles soit assurée par un Conseil d'Administration composé de :

- deux représentants élus par les enseignants,
- un représentant élu par les parents,
- un représentant élu par les élèves,
- un représentant du Pouvoir organisateur,
- un représentant coopté des milieux socio-économiques,

et du Chef d'Etablissement qui préside le Conseil et exécute ses décisions.

## **15. Une vraie mixité sociale**

L'objectif de mixité sociale des écoles doit être prioritaire afin que toutes les écoles puissent assurer l'égalité des chances et offrir un enseignement performant à tous les enfants.

Notre système éducatif est profondément inégalitaire et peu performant : en matière de réussite scolaire, nous détenons la plus grande variance entre établissements de tous les pays évalués par l'OCDE. Il faut rendre l'école plus égalitaire, moins ouverte aux parcours d'élèves guidés par la recherche de la facilité ou de l'élitisme.

Il est plus que temps de sortir du système actuel de concurrence coûteux, inefficace et stérile entre écoles, tout en maintenant l'autonomie pédagogique qui favorise les initiatives locales.

Pour cela, il faut faciliter l'hétérogénéisation sociale des établissements scolaires, afin qu'elle profite aux faibles sans handicaper les forts, et accompagner les écoles dont les résultats sont les moins bons en les dotant d'un encadrement différencié.

## **TRANSFORMER : une formation de niveau universitaire pour tous les enseignants**

### **16. Inciter les bonnes personnes à devenir enseignants**

La qualité d'un système scolaire est intrinsèquement liée à celle de son corps enseignant. Il faut revaloriser la profession d'enseignant, moralement, matériellement et socialement, afin de la rendre suffisamment attractive sur le marché de l'emploi, pour résorber à bref délai la pénurie d'enseignants, et reconstituer une réserve de candidats compétents, afin d'assurer la qualité du recrutement.

Une solide étude prospective devrait permettre de fixer les besoins d'enseignants à court, moyen et long terme, et d'organiser les stratégies de recrutement en conséquence. -Le recrutement doit être ouvert, et ses critères très exigeants.

Sans entraver pour autant le libre accès à l'enseignement supérieur, les futurs enseignants doivent être sélectionnés sur la base de leurs compétences mais aussi sur leur motivation à pratiquer le métier d'enseignant. L'enseignant doit avoir la possibilité d'exercer un autre métier à temps partiel, de quitter l'enseignement et d'y revenir.

### **17. Renforcer la formation pédagogique des enseignants**

#### **17.1. Réorienter la formation**

Seule l'amélioration professionnelle des enseignants produit des résultats positifs. Tous les enseignants devraient être titulaires d'un master à l'issue de leur formation initiale :

- soit d'un master en sciences de l'éducation pour les instituteurs (ou professeurs pluridisciplinaires),
- soit d'un master à finalité pédagogique obtenu dans leur discipline.

La formation pratique des futurs enseignants doit être confiée pour l'essentiel aux praticiens. Cette formation pratique est l'essence même du futur métier. Dans ce contexte, il faut, dans les institutions de formation initiale, donner une place prépondérante aux meilleurs praticiens qui sont en première ligne sur le terrain et le connaissent donc parfaitement. La formation des enseignants des disciplines techniques et professionnelles doivent faire l'objet d'un cursus spécifique alliant formation pédagogique et maîtrise du métier.

Comme indiqué ci-avant (voir 13.2), la formation initiale en pédagogie, et la formation continuée, seraient organisées par un Centre pédagogique communautaire, moteur de la transformation et de l'unification de notre système scolaire.

Avant d'être titularisé, le jeune enseignant devra acquérir une expérience d'assistant d'un titulaire de cours (tutorat). Il l'aidera notamment dans l'accompagnement différencié des élèves.

Les processus formels et non formels doivent être multipliés pour que les enseignants, individuellement et collectivement, analysent en permanence leurs pratiques professionnelles au sein des écoles. Chaque enseignant doit pouvoir consacrer une partie de son temps de travail au développement professionnel et à la formation continuée en fonction des orientations pédagogiques de son école.

L'excellence doit être un but tant pour les élèves que pour les enseignants.

Dans l'immédiat, un triple constat apparaît pour justifier l'allongement des études : l'alignement sur les autres pays européens déjà en MA4 ou MA5, l'inadéquation de la formation actuelle et de notre système éducatif à l'évolution de la société, et la revalorisation barémique, désormais instituée par décret, pour les instituteurs ou régents qui ont obtenu un diplôme universitaire.

Un tel allongement implique une réforme profonde des contenus des formations, des titres et des modes de rémunération. Il convient donc de réfléchir à la fois à l'approfondissement de la maîtrise des diverses techniques pédagogiques et à repenser le rôle et l'organisation de l'école au sein d'une société qui connaît un système scolaire obligatoire jusqu'à 18 ans, constitué d'un socle commun suivi d'un éventail d'orientations possibles.

En tout cas, l'occasion doit être saisie pour développer l'apprentissage des pratiques pédagogiques et la formation à l'évaluation de ses démarches pédagogiques.

Tout enseignant dans sa classe et son institution se doit d'adopter vis-à-vis des apprentissages de ses élèves une attitude scientifique de praticien chercheur. Dans la réforme en préparation, cette partie de la formation devrait acquérir, qualitativement et quantitativement, une importance égale à la maîtrise des matières à enseigner.

Par ailleurs, l'entraînement au travail en équipe au sein des établissements scolaires, la formation au rôle spécifique du Chef d'Etablissement comme « chef d'orchestre pédagogique », et à la relation famille-école, devraient également faire l'objet d'une formation initiale, tant théorique que pratique.

Cette réorientation fondamentale de la formation des enseignants devrait être mise au point par les professionnels de l'éducation. Sa mise en œuvre nécessitera d'organiser la collaboration des institutions de formation existantes, universitaires et non universitaires, de façon permanente et coordonnée, en vue d'atteindre à long terme, pour chaque enfant, dans chaque établissement scolaire, les objectifs fixés.

### **17.2. Les contenus**

En ce qui concerne les contenus, une réflexion préalable devrait être menée pour déterminer précisément quels savoirs, quels savoir-faire et quels savoir-être définis en termes d'objectifs opérationnels clairs et précis doivent être privilégiés dans la formation des futurs enseignants.

Il serait certainement utile de dresser la liste des matières enseignées dans chaque discipline afin de comparer et d'analyser la logique et la pertinence des formations, de supprimer les matières qui sont devenues inutiles pour atteindre les objectifs, d'identifier celles qui sont répétées dans des cours différents (supprimer les doublons), et de mettre en évidence les matières essentielles pour lesquelles de nouveaux enseignements devraient être créés ou développés.

### **17.3. Les méthodes pédagogiques**

En ce qui concerne les méthodes pédagogiques, une réflexion préalable devrait également être menée, notamment sur les idées suivantes :

- exiger de chaque établissement d'enseignement supérieur pédagogique la publicité d'un projet pédagogique rédigé par toute l'équipe éducative ;
- veiller pour les candidats enseignants à une prise de contact très rapide avec la réalité de la classe, faire découvrir les différents milieux scolaires (rural, urbain, enseignement spécialisé, différences sociales et culturelles) ;
- encourager l'expérience précoce de groupes de jeunesse (animation de groupes d'enfants, mouvements de jeunesse, aide à la jeunesse, travailleurs de rues), voire en faire un prérequis ;
- développer la formation à la pratique pédagogique (leçons-types suivies de leçons d'essai, détection précoce des décrochages scolaires, remédiations immédiates, gestion des tensions, etc.) ;
- améliorer l'organisation des stages et leur supervision, repenser le choix et la motivation des maîtres de stage, faire le bilan et adapter l'expérience des maîtres de pratique professionnelle ;
- penser à une préparation spécifique des formateurs de formateurs ;
- se poser la question de l'expérience professionnelle antérieure de ces derniers ;
- repenser l'utilisation du temps scolaire quotidien des élèves et des enseignants afin que tout puisse se faire à l'école ;
- mettre à la disposition de chaque équipe pédagogique une salle de travail avec une bibliothèque spécialisée et un espace personnel pour chaque professeur.

#### 17.4. La durée des études

En ce qui concerne la durée des études, il semble évident qu'il faille adopter un système mixte utilisant les compétences du supérieur court et de l'université :

- les « écoles normales » assureraient la prise en charge précoce des futurs enseignants au cours du premier semestre de BA1, la sensibilisation au fonctionnement des institutions scolaires, les premières prises de contact avec la réalité scolaire et l'indispensable remise à niveau en français ;
- l'université prendrait en charge les formations théoriques de BA2 et BA3 ; le passage de BA en MA serait conditionné par la maîtrise des matières ;
- les formations de MA1 et MA2 alterneraient des périodes de stage et des périodes d'analyse de ces derniers, avec recours aux bases théoriques, en fonction des options choisies par les étudiants (maternel, primaire, secondaire inférieur, secondaire supérieur) ;
- le législateur imaginera des formations accélérées en cas de pénurie d'enseignants dans certaines disciplines sous réserve d'une formation continuée obligatoire ;
- les formations continuées se feraient dans l'enseignement supérieur pédagogique ;
- une organisation par semestre plutôt que par année d'études permettrait une meilleure adaptation aux besoins ;
- plutôt que d'organiser la collaboration entre institutions universitaires et non universitaires, pourquoi pas de nouvelles écoles de formation intégrant les deux, ne serait-ce pas plus clair pour les jeunes qui cherchent à s'orienter ?

#### Recommandations :

- Le CEDEP recommande d'organiser les 5 ans de formation initiale en trois volets :
  1. Formation à l'éducation en général, centrée sur l'enfant, son évolution, ses besoins et une sensibilisation au fonctionnement des institutions scolaires, y compris des stages d'initiation ;
  2. Formation au contenu des matières à enseigner par le futur enseignant ;
  3. Formation à la pratique pédagogique.
- La dernière étape de la formation devrait correspondre à une entrée dans le monde professionnel rémunérée et encadrée par l'institution de formation.
- La réforme de la formation initiale devrait être complétée par un accueil, un suivi et un soutien des nouveaux enseignants dans les écoles, et s'inscrire dans une réforme globale du système éducatif, en vue de renforcer sa cohérence pour répondre aux objectifs définis ci-avant.

#### 18. Développer au maximum les potentialités de chaque élève

La performance globale du système éducatif passe par la volonté partagée de hisser chaque élève au niveau le plus élevé de ses potentialités. Tous les élèves en difficulté doivent être aidés efficacement et sans délai afin que l'excellence soit obtenue quelles que soient l'école et la forme d'enseignement. Les résultats aux épreuves semi-externes ou externes serviront de guide pour améliorer l'efficacité du travail de l'enseignant. Chaque enseignant sera ainsi conscientisé à la responsabilité qui lui incombe dans les performances de ses élèves.

Une fois passé le cap de la formation initiale et du recrutement, les enseignants et les équipes éducatives devraient jouir d'une large liberté pédagogique, d'une grande autonomie et d'une réelle marge d'initiative, pour pouvoir assumer pleinement leur responsabilité. Cette liberté pédagogique est certainement une composante essentielle de la motivation des enseignants dans les systèmes les plus performants. La formation continuée doit être obligatoire, volontaire ou proposée par le Chef d'Etablissement et/ou les conseillers pédagogiques, quand le besoin se fait sentir, et toujours sur le mode de la négociation et du dialogue.

## MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME

La mise en œuvre des principes proposés ci-avant ne pourra se faire que dans un climat de confiance, où chaque partie prenante se sentira pleinement rassurée sur le respect, au sein du nouveau système éducatif unifié, des principes auxquels elle tient plus particulièrement.

Pour le CEDEP, il s'agit des principes de la neutralité, du caractère démocratique des pouvoirs organisateurs et des organes de gestion autonome des écoles, ainsi que le contrôle de leur gestion par les mandataires publics.

### Recommandations :

Le CEDEP propose une véritable mutation de notre système scolaire qui devrait être conduite de façon globale par une large majorité démocratique et pourrait se dérouler en trois étapes successives :

- (1) Un **décret-cadre** détermine l'ensemble des principes de la réforme, y compris le nouveau statut juridique des écoles autonomes ainsi créées, afin d'orienter et de baliser clairement sur le long terme la transformation et l'unification nécessaires.
- (2) Le décret-cadre crée un **Centre pédagogique communautaire**, moteur de la réforme, qui se met immédiatement au travail afin d'organiser et de coordonner la formation initiale et continuée des enseignants en vue de mettre en pratique le plus rapidement possible les principes pédagogiques du décret-cadre.
- (3) Les autres modalités administratives, techniques et budgétaires d'exécution du décret-cadre sont mises au point par le Gouvernement et appliquées en vue de transformer et d'unifier notre système éducatif.

Le vote du décret-cadre devrait permettre de sanctionner l'engagement ferme et définitif du Parlement de la FWB à réaliser la transformation de notre système éducatif conformément au décret-cadre quelles que soient les majorités gouvernementales futures.

Le Centre pédagogique communautaire fixerait les objectifs en termes de référentiels de compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être), et organiserait la formation initiale et continuée des équipes pédagogiques afin de leur fournir les outils nécessaires, en collaboration avec les universités et les hautes écoles. Pour assurer la cohérence du nouveau système éducatif, il est en effet indispensable que l'ensemble des modalités de mise en œuvre soient étudiées, mises au point et pilotées de façon centralisée.

Ensuite, ce sera aux équipes pédagogiques de choisir au sein des écoles autonomes les méthodes pédagogiques les mieux adaptés à la réussite scolaire de chaque élève. La transformation de notre système éducatif devra nécessairement se faire par phases successives, en prévoyant des dispositions transitoires appropriées. Les exemples étrangers montrent que la transformation et l'unification devraient pouvoir être achevées dans un délai de 10 ans environ après le vote initial du décret-cadre.



La mission de l'école est avant tout de former des citoyens et des citoyennes, bien dans leur tête et dans leur corps, épanouis, prêts à voir leur avenir avec confiance et détermination et maîtrisant un certain nombre de concepts, de savoirs et de méthodes de travail. Des citoyens capables de construire cette société que nous voulons plus juste et plus solidaire. Des citoyens libres, autonomes, émancipés.

Pour ce faire, l'école doit leur donner les outils qui leur permettront de mieux développer leur capacité d'analyse, leur esprit critique, leur volonté d'apprendre, d'échanger et de s'investir dans des projets individuels et collectifs.

Chaque élève doit pouvoir atteindre le niveau le plus élevé de ses potentialités au terme de ses 12 ans de scolarité obligatoire.

La réussite de la mutation pédagogique requise pour y arriver est à notre portée : à l'instar d'autres pays qui l'ont menée avec succès, elle ne nécessite pas de moyens supplémentaires, elle nécessite de se rassembler en un réseau public unifié d'écoles autonomes, tendues vers un objectif commun, et d'agir avec audace, conviction, volonté et persévérance.

## **ANNEXES**

- **ANNEXE 1 : les textes fondateurs**
- **ANNEXE 2 : les Décrets « neutralité »**
- **ANNEXE 3 : exemples de systèmes scolaires transformés :**
  - 3.1 la Communauté flamande**
  - 3.2 le Québec**
  - 3.3 la Finlande**
- **ANNEXE 4 : le rapport McKinsey**