

école

# MÉMORANDUM 2009 DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

Photo: François TEFNIN

**En guise de synthèse de son mémorandum<sup>1</sup> en vue des élections de juin prochain, l'enseignement catholique a dégagé 11 priorités.**

1. Réformer le mode gouvernance: garantir l'autonomie d'organisation au sein des établissements et la stabilité des règles de fonctionnement, responsabiliser et mobiliser les équipes éducatives par l'évaluation objective des résultats dans leur établissement.
2. Assurer l'égale distance des établissements vis-à-vis de la Communauté française en tant que régulateur en dotant les écoles de chaque réseau d'un pouvoir organisateur indépendant.
3. Stabiliser, au minimum aux niveaux prévus par les accords de la Saint-Boniface, la part des budgets de l'enseignement affectée aux investissements et aux subventions de fonctionnement; ouvrir des perspectives budgétaires aux enseignements supérieur et de promotion sociale, ainsi qu'aux internats et centres PMS.
4. Développer un mode de financement et un calcul de l'encadrement par PO incitant les établissements à coo-

pérer sans perte de moyens.

5. Renforcer les exigences de la formation initiale des enseignants, améliorer la sélection des candidats par rapport aux compétences nécessaires en début de carrière et développer le mentorat.
6. Mettre en place, dans un cadre garantissant les droits de chacun, des processus d'évaluation individuelle du personnel favorisant un accompagnement professionnel et une progression statutaire incluant des critères complémentaires à l'ancienneté.
7. Améliorer l'encadrement administratif des écoles fondamentales et les doter d'éducateurs pour permettre aux directeurs de se recentrer sur le pilotage de l'établissement; développer le soutien administratif des centres PMS.
8. Généraliser les pratiques de remédiation immédiate dans les écoles par la formation des enseignants, l'autonomie d'organisation des moyens d'encadrement et le renforcement des collaborations entre écoles et centres PMS dans l'accompagnement des élèves; soutenir l'intégration d'élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire par un accompa-

gnement éducatif, pédagogique et/ou paramédical en partenariat avec l'enseignement spécialisé.

9. Permettre aux écoles gérant les plus grandes difficultés scolaires d'attirer, de recruter et de conserver le personnel le plus motivé et le plus expérimenté, grâce à des dispositifs particuliers d'organisation du travail et de valorisation de la pénibilité de leur mission.
10. Développer des projets-pilotes, sur base volontaire et en priorité pour les écoles concentrant les difficultés scolaires, par la conclusion d'un contrat accordant une autonomie d'organisation renforcée alliée à une programmation de l'évaluation des résultats.
11. Rendre l'orientation vers l'enseignement qualifiant plus attractive par la précision de ses objectifs, par le développement d'écoles organisant un premier degré d'observation autonome des autres degrés (DOA) et par des mesures encourageant le redéploiement de l'offre d'enseignement qualifiant aux deuxième et troisième degrés. ■

1. Lire le texte complet sur:

[www.segec.be](http://www.segec.be) > mémorandum

synthèse

# LE MÉMORANDUM<sup>1</sup> DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

**Les priorités de l'enseignement catholique pour la prochaine législature résultent d'une analyse et d'une réflexion autour de trois axes d'action permettant d'améliorer l'efficacité et l'équité de l'enseignement en Communauté française.**

## 1. AMÉLIORER LA GOUVERNANCE

Les décrets "inscriptions" et "mixité sociale" ont permis de constater les limites de politiques qui, partant du lien entre l'indice socio-économique des établissements et les résultats aux évaluations externes, visaient à modifier la composition sociale des établissements scolaires de manière discrétionnaire.

Or, dans la disparité des résultats aux évaluations externes, on observe des établissements socio-économiquement favorisés présentant des résultats peu favorables, et d'autres obtenant des bons résultats malgré des critères socio-économiques défavorables. On peut en conclure que la mise en œuvre d'une organisation et de méthodes pédagogiques appropriées à leur public peut amener les écoles vers la réussite. Pour progresser collectivement, l'enjeu est, par conséquent, d'amener chaque établissement à améliorer sa contribution aux objectifs qualitatifs et quantitatifs du service public d'éducation.

Pour favoriser une telle dynamique, comme dans la plupart des pays européens, la gouvernance doit inciter à la mobilisation des équipes éducatives et à la coopération des établissements. Il s'agit d'évoluer vers un nouvel équilibre entre la responsabilisation et l'autonomie d'organisation des établissements, à travers une intervention régulatrice centrée sur l'évaluation des résultats et à égale distance de l'ensemble des opérateurs.

### MOBILISER LES ÉTABLISSEMENTS

Le changement de gouvernance doit viser la responsabilisation et la mobilisation de chaque équipe éducative pour l'amélioration des résultats de son établissement en tendant vers des objectifs généraux. Le succès d'une

telle approche nécessite que l'équipe éducative soit d'abord en capacité de s'impliquer dans une réelle autoévaluation des forces et des faiblesses de l'établissement, et de se fixer des objectifs internes dans un projet articulant objectifs généraux, identité de l'établissement et réalités de son environnement. Pour développer cette dynamique et en apprécier les évolutions, le régulateur doit, à partir d'évaluations externes, diffuser des indicateurs de progression des résultats par établissement, tenant compte des publics scolaires.

Par ailleurs, il doit favoriser, notamment par le financement d'audits d'établissement, une autoévaluation approfondie pour définir les objectifs d'amélioration et cibler les nécessités de l'accompagnement, tant organisationnel que pédagogique.

Ensuite, la multiplication et l'instabilité permanente des règles provoquant le découragement et la déresponsabilisation, les modalités et normes de fonctionnement doivent être stabilisées sur plusieurs années afin d'élaborer des plans pluriannuels. Elles doivent intégrer des garanties d'autonomie dans l'organisation interne, particulièrement dans l'utilisation des moyens d'encadrement, afin de répondre à la diversité des situations.

### INCITER LES ÉTABLISSEMENTS

#### À COOPÉRER

La progression collective vers les objectifs généraux nécessite aussi d'éviter les concurrences stériles. Les modalités de la gouvernance doivent donc inciter les établissements à coopérer dans la prise en charge et le suivi des élèves en difficulté, l'optimalisation de

l'offre d'enseignement ou la gestion administrative, notamment par:

- une évolution du mode de financement et d'encadrement vers un financement et un encadrement calculés par PO, voire par entité ou CES;
- l'introduction du principe de différenciation du calcul de l'encadrement pour une meilleure prise en charge collective des difficultés scolaires;
- la production d'indicateurs relatifs à la structuration de l'offre d'enseignement par zone géographique, afin de favoriser les restructurations volontaires.

Des incitants pourraient aussi privilégier les rapprochements entre PO de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire en vue, notamment, de mieux assurer le continuum pédagogique et le développement de liens entre enseignement ordinaire et spécialisé, afin de favoriser les expériences d'intégration.

### UN RÉGULATEUR IMPARTIAL,

#### GARANT DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Pour mener une telle politique de mobilisation et d'incitation, il est important d'assurer la confiance entre les acteurs en s'inspirant des principes de gouvernance de la récente "Charte associative", entre autres:

- distinguer le rôle de régulateur et d'organisateur d'enseignement et l'égalité distance des opérateurs vis-à-vis du régulateur;
- garantir la négociation d'accords sectoriels avec toutes les parties concernées;
- assurer l'égalité de traitement entre opérateurs; dans ce cadre, le régulateur garantira au minimum la stabilité de la part des budgets de l'enseignement consacrés aux subsides de fonctionnement et d'investissements.



Réguler pour ne pas perdre le nord, mais responsabiliser aussi.

Les enseignants aussi ont besoin d'être soutenus.



## 2. FORMER, SÉLECTIONNER ET SOUTENIR LE PERSONNEL DE L'ENSEIGNEMENT

Les métiers de l'enseignement ont évolué. L'accumulation des exigences ou des attentes nécessite de veiller à une cohérence globale de l'organisation du travail et des fonctions pour assurer toutes les missions de l'école.

### LA FONCTION ENSEIGNANTE

Redéfinir les caractéristiques de la fonction d'enseignant est aujourd'hui nécessaire pour veiller à la qualité des formations, du recrutement et de l'ac-

compagnement du personnel. La clarification des attentes et une approche plus dynamique de la carrière contribueront à la revalorisation du métier et au soutien de la motivation des enseignants.

Le mémorandum propose de:

- redéfinir la charge de travail pour tenir compte de réalités d'établissement et de réalités personnelles, différencier les temps de présence des élèves et des enseignants et valoriser d'autres tâches que le travail en classe: coordination, formation, préparations, mentorat, rencontre des parents, remédiation...;
- mieux définir les compétences attendues en début de carrière et adapter

la formation initiale et la sélection des candidats;

- développer le mentorat pour faciliter l'entrée en fonction;
- encourager l'évolution des compétences professionnelles en cours de carrière par des entretiens de fonctionnement permettant de cibler les aménagements, accompagnements et formations continuées utiles, et par des temps statutaires d'évaluation permettant une évolution dans la carrière sur base d'autres critères que la seule ancienneté;
- redéfinir les obligations de formation continuée, sur base à la fois d'attentes personnelles et de besoins prioritaires de l'établissement;
- diversifier les accès à la profession enseignante par une reconnaissance de l'expérience professionnelle autre, ainsi que par une simplification des titres requis et des règles d'affectation.

### LES AUTRES FONCTIONS

Une juste reconnaissance du travail des directeurs passe par une valorisation salariale à la mesure de leurs responsabilités. Ils doivent, par ailleurs, pouvoir recentrer leurs tâches sur la coordination. Cela passe par le renforcement de l'encadrement administratif et éducatif des établissements, notamment:

- doter les écoles fondamentales d'éducateurs formés;
- accorder des moyens d'encadrement administratif prioritairement aux écoles fondamentales et aux centres PMS;
- pouvoir recruter le personnel administratif sur base d'une formation aux tâches et logiques de gestion financière, administrative et du personnel.

### 3. ACCOMPAGNER ET ORIENTER LES ÉLÈVES ET LES ÉTUDIANTS

C'est la tâche première des écoles. Les évaluations, diverses enquêtes, l'importance du retard scolaire, les abandons scolaires... montrent qu'à l'échelle de la Communauté française, il est urgent d'améliorer les prises en charge des difficultés scolaires, à travers trois modes d'actions.

#### LA REMÉDIATION IMMÉDIATE

La détection rapide des difficultés individuelles est particulièrement efficace pour proposer des modes de remédiation immédiate pour prévenir les redoublements et, *in fine*, le manque de qualifications. Les moyens permettant des actions ciblées et immédiates au sein des écoles doivent être privilégiés plutôt que de laisser se développer les interventions externes privées accentuant la dualisation. Cela passera par:

- la possibilité d'utiliser des moyens d'encadrement pour l'accompagnement individuel des élèves, y compris en-dehors des classes;
- le renforcement des collaborations entre écoles et centres PMS, notamment par l'adaptation du nombre de centres et des moyens qui leur sont accordés en fonction du nombre d'élèves, de leurs caractéristiques et de leur avancement dans le parcours scolaire;
- le renforcement, par les formations initiales et continuées des enseignants, des compétences liées à la détection des difficultés scolaires et à leur remédiation.

La lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire et le soutien à l'intégration des élèves à besoins spécifiques doivent aussi participer à la prévention des difficultés scolaires.

#### L'ORIENTATION ET L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNEMENT QUALIFIANT

L'orientation efficace de chaque jeune et le concept d'apprentissage tout

au long de la vie nécessitent de prévoir l'apprentissage nécessaire pour construire et mettre en œuvre des projets personnels et professionnels. Il y a lieu d'inscrire la dimension d'information et d'aide à l'orientation au sein du continuum pédagogique par une offre d'activités techniques de qualité et par une éducation progressive aux choix. Aujourd'hui encore, l'orientation est généralement abordée plutôt dans le cadre d'une réorientation entraînant à la fois des phénomènes de dévalorisation personnelle et de dévalorisation des filières qualifiantes.

La formation et l'information des agents PMS et des enseignants relatives aux diverses formes et ressources d'enseignement possibles doivent être améliorées.

Cette question ouvre aussi la réflexion sur une réorganisation de l'enseignement secondaire, à la fois en organisant, dans des écoles séparées, un 1<sup>er</sup> degré autonome des autres degrés, et en adaptant l'organisation et les approches pédagogiques des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> degrés, en fonction de leur finalité: transition vers un enseignement supérieur ou directement vers un emploi.

Cette réflexion concerne aussi le renforcement des CEFA.

#### LES ÉCOLES GÉRANT LES PLUS GRANDES DIFFICULTÉS SCOLAIRES

Un plan doit être adopté en faveur des écoles les plus touchées par la faiblesse des résultats, la ségrégation académique et/ou socio-économique et les difficultés de recrutement. Sur la base de "projets-pilotes" prioritaires, ces établissements pourraient construire un contrat de gestion entre l'équipe pédagogique, le pouvoir organisateur et l'autorité.

Celui-ci intégrerait:

- des moyens permettant une analyse approfondie des forces et faiblesses;
- une planification d'actions et de mesures intégrant:

- des possibilités d'expérimenter des dispositifs particuliers de recrutement

Détecter rapidement les difficultés, pour une aide efficace.



et d'organisation du travail individuel et collectif des membres du personnel, afin de tenir compte de la pénibilité de la tâche et des besoins spécifiques du public;

- du temps et des ressources pour la formation complémentaire et un soutien pédagogique et professionnel particulier;

- des possibilités de transformer des heures d'encadrement en autres types de ressources ou en investissements matériels ou d'infrastructures;

- des possibilités d'innovation pédagogique, notamment dans l'organisation des grilles horaires.

■ une stabilité des règles de fonctionnement pendant une période d'au moins 6 ans;

■ une évaluation régulière (notamment à mi-contrat et en fin de contrat) de la mise en place du plan d'actions et de son impact sur les résultats. ■

BENOÎT DE WAELE

1. Lire le texte complet du mémorandum sur [www.segec.be](http://www.segec.be) > **mémorandum**

# participation DES DÉLIBÉRATIONS EN CASCADE

Fruit d'un important travail auquel furent associés tous les acteurs de l'enseignement catholique, le processus d'élaboration du mémorandum a duré près d'un an.



Photos: François TEFNIN

Le débat au cœur de l'élaboration du mémorandum.

Une solide compilation documentaire fut d'abord constituée, reprenant notamment l'évaluation du **mémorandum 2004**, des études et enquêtes récentes sur l'enseignement, les notes et textes des fédérations. S'en est suivi un travail de rédaction du projet de mémorandum, de construction d'un texte cohérent, exemplifié, dressant constats et hypothèses et indiquant des moyens, revendiqués de longue date ou inédits, pour améliorer la qualité de l'enseignement.

Le 15 décembre dernier, une journée d'étude a permis aux responsables du SeGEC et des Comités diocésains de l'enseignement catholique (CoDiEC) de s'approprier le texte et de s'outiller pour la discussion en CoDiEC. Pour alimenter la présentation du texte, **Robert DESCHAMPS** (FUNDP Namur), **Jean-Louis RICHARD** (conciliateur social) et **Xavier RENDERS** (UCL) ont livré leurs réactions et éclairages par rapport au projet de mémorandum<sup>1</sup>. Quatre parlementaires ont également apporté, sur la base du projet de mémorandum, leur vision de l'enseignement.

## EN DISCUSSION

Vint ensuite le temps de la consultation. Bruxelles-Brabant Wallon, Liège, Namur, Tournai. Le mémorandum était à l'ordre du jour de toutes les réunions des CoDiEC ces dernières semaines.

En amont, de nombreux PO, entités et CES avaient étudié le projet de texte et fait parvenir leurs réactions à leurs représentants aux CoDiEC.

Dans l'ensemble bien accueilli, le projet de mémorandum a d'emblée suscité une réflexion sur le fonctionnement global de l'enseignement, sans le délier d'un projet de société. Dans tous les CoDiEC, des voix se sont élevées pour un mode de gouvernance basé sur la détermination d'objectifs généraux et la mise en place de l'évaluation des résultats, plutôt que de multiplier contraintes et justifications administratives.

C'est, sans conteste, le message central à faire passer aux responsables politiques: pour adapter l'enseignement à chaque réalité d'école et d'enfant, il est indispensable de permettre aux établissements de conjuguer autonomie et responsabilité.

Les rêves, espoirs et volontés de changements ont ensuite émergé dans les assemblées. Au-delà de la tradition-

nelle revendication de moyens financiers complémentaires, les CoDiEC ont montré clairement la nécessité d'une réorganisation structurelle de certains aspects de l'enseignement.

La différenciation entre le temps de prestation des enseignants et celui de présence des élèves a été pointée par les quatre CoDiEC comme un enjeu de reconnaissance et de qualité du travail des enseignants.

Un autre thème récurrent fut celui de la formation initiale. Un test des compétences de base à l'entrée de la formation, un stage sous tutelle d'un enseignant expérimenté, un module de formation sur les interactions avec les adultes..., voilà quelques-unes des idées concrètes visant l'amélioration de la formation initiale qu'on a pu entendre çà et là dans les CoDiEC.

## À L'ÉPREUVE DES URNES

Retravaillé en fonction des remarques émises par les CoDiEC et le Conseil général de l'Enseignement catholique (CoGEC), le projet de texte a été avalisé par l'assemblée générale du SeGEC le 5 mars dernier et sera prochainement présenté à la presse et aux candidats aux élections.

Bien que le document soit destiné aux responsables politiques, le travail sur le mémorandum a eu l'effet collatéral de mobiliser les acteurs de proximité sur des questions essentielles pour l'avenir de l'enseignement.

Le fil rouge de cette mobilisation? Une ferme volonté d'offrir à chaque enfant et jeune un enseignement de qualité. C'est dans cet objectif que le mémorandum sera remis aux autorités publiques, en leur demandant de remplir leur rôle, à leur niveau d'action, pour soutenir les établissements scolaires dans leur mission d'enseignement. ■

SOPHIE DE KUYSSCHE

1. Ces avis sont évoqués en p. 6 du dossier.

regards externes

## LECTURES CROISÉES

Le mémorandum de l'enseignement catholique ne s'élabore pas en vase clos. En plus des concertations internes, le texte a également été soumis à la lecture de trois experts externes lors d'une journée d'étude en décembre dernier<sup>1</sup>.

■ **Robert DESCHAMPS**, professeur d'économie aux FUNDP à Namur, opère tout d'abord une série de constats, notamment sur les enjeux de l'enseignement, qui contribue à l'épanouissement personnel et professionnel des jeunes et participe au développement social. S'intéressant à la question des moyens, il rappelle que la part des dépenses publiques d'enseignement dans le PIB en Communauté française est supérieure à celle de presque tous les pays industrialisés. Quant au taux d'encadrement, il est nettement plus favorable que la moyenne européenne, même si, constate le chercheur, tous les enseignants ne sont pas en classe. Concernant les dépenses publiques à destination des établissements, il précise que si la part dévolue aux salaires est, en Belgique, parmi les plus élevées des pays industrialisés, nos dépenses de fonctionnement et celles relatives aux bâtiments sont moindres qu'ailleurs. Il reste donc des choses à améliorer dans notre enseignement, d'autant plus que malgré le niveau et la hausse des moyens, ses performances ne sont pas brillantes, comme l'ont montré les enquêtes PISA. Qui plus est, l'inégalité est plus forte chez nous, et le pourcentage de personnes ayant un diplôme d'enseignement secondaire supérieur est inférieur à celui d'une dizaine de pays industrialisés, dont tous nos voisins. R. DESCHAMPS en conclut donc que *"les performances ne sont pas à la hauteur des moyens investis"*.

Que faire, face à ces constats? Se basant sur les conclusions d'une série d'études récentes, l'économiste propose plusieurs pistes. Il plaide tout d'abord pour que l'on développe dans notre enseignement, à tous les niveaux, une culture de l'évaluation à la fois interne et externe. Observant les nombreux cloisonnements dont souffre notre enseignement (entre les quatre réseaux, entre disciplines proches, entre écoles), il invite à les réduire (en commençant par le regroupement des trois réseaux officiels) pour faire progresser les choses. Déplorant également une centralisation excessive, il considère que plus de liberté et de responsabilité pour les écoles et les enseignants ne pourrait être que bénéfique. Cette autonomie porterait à la fois sur la pédagogie, l'allocation des moyens financiers attribués (masse salariale et fonctionnement) et l'arbitrage entre les ressources destinées aux heures de cours et à d'autres activités.

■ **Xavier RENDERS**, vice-recteur de l'UCL qui s'exprimait à titre personnel, relève que préparer un tel mémorandum politique est un geste fort, responsable, citoyen, qui donne corps et dynamisme à notre communauté éducative. Il salue aussi la procédure choisie. Prendre le temps de la réflexion partagée est un exemple démocratique particulièrement important en éducation.

Il est très intéressant de pointer sur quoi doit porter l'autonomie demandée dans l'enquête réalisée en 2007 auprès des pouvoirs organisateurs: d'abord, sur les ressources humaines, sur les personnes. Leur choix, leur engagement, leurs charges. Là, nous voyons en plein jour apparaître une de nos qualités. Nos PO posent en n°1 leur volonté de responsabilité sur le travail et la vie des personnes et des équipes, sur les talents, sur les liens sociaux, sur "l'engagement" dans le travail, un des critères "des engagements" (recrutement). C'est donc par l'autonomie sur le choix des personnes et les liens humains que les PO pourront le mieux développer leur projet d'éducation.

À raison, le document insiste abondamment sur la motivation et la manière d'accompagner les jeunes enseignants dans leurs joies et leurs difficultés. N'y a-t-il donc pas une certaine contradiction à vouloir soutenir la confiance en soi et à définir en même temps, très ou trop strictement, ce que doit être un professionnel de l'enseignement?

Enfin, n'idéalisons pas la réussite, ni même l'orientation, ni même, pour les élèves plus âgés, l'éducation au projet d'études. Ne pensons pas immédiatement qu'une année d'échec, de redoublement est une année perdue et coûteuse. C'est vrai et pas vrai. S'égarer, perdre du temps, se tromper de piste, commettre des erreurs, rater est notre lot à tous, et cela aussi doit être reconnu et dit aux jeunes. Et c'est vrai à tout âge, et profondément humain, et ça aide à vivre.

■ **Jean-Louis RICHARD**, conciliateur social et président des commissions paritaires, a rappelé les différents mécanismes du dialogue social dans l'enseignement en Communauté française. Après en avoir pointé les dysfonctionnements, notamment au regard des normes de l'OIT et de la Charte européenne sociale, il a rappelé la nécessité de trouver une solution au mécanisme de la négociation intersectorielle qui se tient actuellement en absence des pouvoirs organisateurs de l'enseignement subventionné. L'hypothèse d'un comité de négociation spécifique à l'enseignement subventionné a été émise. ■ **MNL, BG et FT**

1. Lire les textes complets des interventions sur [www.segec.be](http://www.segec.be) > mémorandum



Robert DESCHAMPS



Xavier RENDERS



Jean-Louis RICHARD

du terrain

## SOUS LE REGARD D'UNE ÉCOLE

Le 2 février dernier, comme c'est la tradition à cette époque de l'année, le Collège Don Bosco de Bruxelles organisait une journée pédagogique. Cette année, elle était consacrée au projet de memorandum de l'Enseignement catholique.

Photo: Guy LAMBRECHTS



Une occasion, pour des acteurs inscrits dans les préoccupations quotidiennes des classes, de se projeter dans le temps et dans un contexte plus large que les murs du collège. Une occasion aussi de relayer les craintes, les incompréhensions et les demandes à la fois de confiance et de soutien.

### RÉACTIONS

Les quelque 80 professeurs et éducateurs de cette école secondaire générale et technique ont écouté le représentant du SeGEC leur exposer les trois axes de la proposition de memorandum 2009. Ils se sont ensuite réunis en petits groupes pour rédiger leurs questions. Que révèlent-elles? Une inquiétude, une méfiance vis-à-vis de "tout ce qui vient de plus haut", comme si décisions du PO, propositions du SeGEC, décrets ministériels représentaient à chaque coup un risque pour leurs conditions de travail jugées déjà très difficiles. Les comparaisons avec le nord du pays (ou avec d'autres pays d'Europe) sont reçues comme des critiques, la modification de la charge de travail ou l'organisation d'une évaluation externe des établissements comme autant de menaces... Cependant, au cours du débat qui suit, l'échange et l'écoute réciproque permettent de clarifier les contenus, d'objectiver les enjeux, de prendre du recul. Certains soutiennent que les facteurs extérieurs (familles, médias, Internet) sont les principaux responsables de l'échec scolaire, et que les profs, le système scolaire, le politique même sont largement impuissants face au "désintérêt scolaire".

### AGIR

Mais en filigrane, il apparaît que le seul levier sur lequel on ait une prise réelle, c'est soi-même, son organisation locale avec ses réseaux d'entraide, ses propres manières de travailler, son approche mentale de confiance ou de découragement... D'où l'importance cruciale d'une certaine autonomie de gestion, de répartition des tâches, de soutien aux projets, en un mot, d'une liberté dont l'évaluation externe est le prix.

Est apparu aussi – et a été relayé au SeGEC – le manque d'information où demeurent beaucoup d'acteurs de base quant aux ressources élaborées ces derniers temps pour les aider: brochures, formations, lieux d'échanges, sites web... Ces outils existent, et ils restent largement méconnus. Pourquoi? Il serait utile d'apporter une réponse à cette question. ■

### QU'EN DITES-VOUS, JEAN-LUC ADRIAENS, DIRECTEUR DU COLLÈGE DON BOSCO?

**Comment vous est venue l'idée d'une journée pédagogique sur le memorandum?**

**Jean-Luc ADRIAENS:** Le memorandum aborde les priorités défendues par le porte-parole et l'organe fédérateur de l'enseignement libre confessionnel en Communauté française. Une journée pédagogique doit permettre à l'équipe éducative de s'informer avant de mener une réflexion.

**Qu'est-ce que ce thème peut apporter à l'équipe éducative?**

**JLA:** Le quotidien de l'équipe éducative prive souvent les adultes au service de l'école de moments privilégiés pour prendre du recul et de la hauteur. Le memorandum a favorisé des prises de conscience de contextes et enjeux à prendre en considération au sein du monde scolaire.

**Comment les enseignants ont-ils vécu ce moment? Avec quel intérêt ou quel regard?**

**JLA:** Chacun(e) participe à une journée pédagogique avec une motivation, une réflexivité et des engagements fort différenciés. Il reste que les nombreuses questions ainsi que les remarques recueillies dans les groupes de travail soulignent que l'indifférence n'était pas au rendez-vous. Le débat a aussi permis de préciser que l'école a des missions et que les enseignants et les éducateurs effectuent leurs nombreuses tâches avec sérieux.

**Avez-vous eu, après coup, d'autres réactions? Ou des retombées de cette journée?**

**JLA:** Des échanges informels m'ont permis de répondre à des questions liées à la bonne compréhension du document et d'entendre des avis qui n'ont pas été exprimés lors du débat.

**Si c'était à refaire...?**

**JLA:** Sans hésitation, on recommencerait! **BDW**

en guise de conclusion

TROIS QUESTIONS  
À ÉTIENNE MICHEL**Comment peut-on inscrire le mémorandum du SeGEC dans la dynamique du projet éducatif du réseau?**

**Étienne MICHEL:** Le propos est de trouver la juste articulation entre l'exercice des missions de service public et la référence à notre tradition éducative spécifique. Cette dualité se trouve au cœur de "Mission de l'École Chrétienne". L'enseignement catholique trouve dans la tradition chrétienne de l'éducation une ressource tant philosophique que pédagogique précieuse pour penser le sens et l'organisation de l'école aujourd'hui. Dans l'introduction du mémorandum, nous citons Albert BASTENIER: *"Une école qui permet le recouplage de la transmission des savoirs avec des convictions morales, des croyances, des espérances qui fournissent aux individus la capacité de les mobiliser dans un avenir collectif"*.

**Comment faut-il lire l'articulation entre les trois axes du mémorandum et justifier leur ordre? Et comment en éviter une lecture trop "managériale"?**

**EM:** L'ordre des chapitres a fait l'objet d'un débat comportant à la fois une portée symbolique et l'expression d'un certain rapport aux institutions. L'ensemble du texte se développe, en fait, à partir d'une réflexion sur le rôle des autorités publiques et sur la nécessité de voir ce rôle évoluer. Par ailleurs, le propre d'un mémorandum est de lancer un message aux gouvernants. Le débat était le suivant: fallait-il suivre la logique inhérente au statut du document et à sa construction intellectuelle? Et, dans cette logique, faire précéder les chapitres sur le soutien des élèves et des étudiants ainsi que celui des personnels de l'enseignement d'une réflexion initiale sur la gouvernance et le rôle des autorités publiques? Ou fallait-il, au contraire, placer le chapitre sur les élèves au début du mémorandum, comme l'expression symbolique d'un projet éducatif humaniste, centré sur le développement de l'enfant et qui accorde la



Photo: François TEFNIN

priority à l'acte d'enseigner et non au système institutionnel? L'Assemblée générale du SeGEC, après un débat, a finalement tranché en faveur de la première option.

En ce qui concerne les risques d'une lecture trop "managériale", ce qui est central dans le texte, c'est la valorisation du couple autonomie/responsabilité. Mais l'autonomie n'est jamais un objectif en soi; elle est une condition pour l'exercice d'une responsabilité référée aux objectifs que nous poursuivons. La tradition éducative jésuite enseigne, par exemple, l'importance du discernement (avoir sans cesse présents à l'esprit l'histoire et les idéaux) et de la *cura personalis* (avoir le souci constant de faire progresser ceux que l'on dirige sur le chemin de leur propre épanouissement).

**À la lecture du mémorandum, s'il ne fallait retenir qu'un seul message, quel serait-il?**

**EM:** C'est l'exigence d'une stabilisation des règles dans l'enseignement. Aucune institution, aucune organisation ne peut se développer harmonieusement si les règles changent sans cesse. La stabilité est nécessaire pour valoriser le potentiel des acteurs locaux. Depuis une quinzaine d'années, de grandes entreprises publiques comme la SNCB ou La Poste, par exemple, ont pu réaliser des progrès par la formule des contrats de gestion pluriannuels qui permettent d'articuler l'autonomie et la responsabilité dans un cadre de stabilité. Il y a, dans ces expériences, des enseignements à tirer pour la gouvernance publique de l'enseignement. ■