

MÉMORANDUM 2009

Des priorités
pour les écoles
en difficulté

Notre enseignement doit garantir à tous les acquis scolaires de base. On sait cependant que certaines écoles concentrant une série de difficultés sont particulièrement en peine face à cet objectif. L'organisation de notre enseignement doit leur accorder une attention prioritaire. C'est également l'option retenue dans notre mémorandum 2009. En effet, c'est en visant la qualité des conditions d'enseignement dans ces écoles qu'on pourra améliorer leurs résultats, mais aussi les rendre plus attractives à la fois pour les familles et pour les enseignants.

En comparant les résultats des évaluations externes des écoles accueillant des publics aux caractéristiques socioéconomiques comparables, on observe que certains établissements obtiennent de très bons résultats, d'autres de moins bons. Il n'y a donc ni fatalité, ni explication simple et univoque du lien entre les caractéristiques socioéconomiques et les résultats. Certaines pratiques, certains modes d'organisation semblent porter leurs fruits dans des contextes particuliers. Il ne suffit pas de prévoir des moyens supplémentaires en décrétant comment les utiliser, mais il faut pouvoir moduler les solutions en fonction des contextes. À cet égard, les mesures annoncées dans le cadre de l'encadrement différencié laissent à penser qu'une autonomie d'utilisation des moyens en fonction de besoins spécifiques est, aujourd'hui plus qu'hier, reconnue comme une nécessité.

Si les résultats aux évaluations externes constituent des indices permettant une objectivation des niveaux scolaires par rapport aux objectifs et si les indices socioéconomiques peuvent aider à analyser les résultats, ils doivent absolument être complétés par d'autres éclairages.

Plus que toute autre, une école concentrant les difficultés a besoin de comprendre sa situation en profondeur, pour en déduire des objectifs et des pistes d'action sur lesquels se mobiliser dans la durée. Les différentes facettes de l'organisation scolaire doivent pouvoir être étudiées. C'est en ce sens qu'il est nécessaire de soutenir des analyses externes des établissements, sous forme d'audits, pour nourrir les réflexions internes concernant les pratiques, les forces et les faiblesses. L'objectif visé est de définir, en se fondant sur ces analyses du contexte, la manière dont les différents acteurs de l'établissement peuvent agir et organiser les ressources de façon optimale dans un plan d'ensemble.

Pareille approche demande que les acteurs de l'établissement, PO, directions et équipes éducatives puissent construire des plans d'actions à long terme, sans risque de déstabilisation par des modifications répétées des règles de fonctionnement et de soutien. Face à des défis particuliers, elle demande aussi de pouvoir innover et expérimenter certaines solutions afin d'augmenter les chances de réussite.

Dans cette optique, le SeGEC propose de développer des contrats de gestion entre l'autorité, le Pouvoir organisateur et l'équipe pédagogique. Ces contrats, d'une durée de six ans, permettraient de structurer un calendrier d'actions adapté, de planifier des investissements, d'ouvrir des perspectives nouvelles à l'échelle de l'établissement, notamment dans l'organisation du travail de l'équipe pédagogique. L'autorité s'engagerait à soutenir ces projets pilotes en garantissant à la fois les moyens ordinaires et des moyens spécifiques, ainsi que des règles de fonctionnement stabilisées pendant la période du contrat. En contrepartie, les acteurs de l'établissement rendraient compte de l'avancement du plan d'actions et évalueraient, à des termes prévus, l'impact de ces actions sur les résultats scolaires.

Il s'agirait par là, non pas d'abandonner les établissements à une liberté sans fondement, mais à travers des engagements mutuels, de garantir les conditions d'un partenariat basé sur un équilibre concerté entre autonomie et responsabilité, permettant d'atteindre les résultats assignés à tous les établissements, en misant sur une mobilisation concertée des acteurs concernés. ■