

**Certains, y compris les autorités flamandes, lient les bonnes performances des élèves flamands au mode d'organisation du système éducatif soutenant l'autonomie des écoles.**

**Le service d'Étude du SeGEC a donc exploré l'évolution de quelques éléments caractéristiques de ce système éducatif tellement proche, mais peu connu<sup>1</sup>.**

La clarification du rôle et de la place des autorités a permis, depuis 1989, une réorganisation du système menée, à partir des écoles, par des politiques misant sur la qualité des établissements et les valorisant dans certains choix, tout en les incitant à la coopération.

#### AUTONOMISATION DU RÉSEAU COMMUNAUTAIRE

Dès 1989, la responsabilité d'organiser les écoles du réseau de la Communauté fut confiée à un Conseil autonome (ARGO). Depuis, cet organe a été réorganisé en 28 *scholengroepen* agissant localement comme Pouvoir organisateur (PO) et un Conseil central, *Raad GO!*, exerçant un rôle de coordination et de garant des obligations constitutionnelles.

Cette autonomisation a permis d'établir une égale distance des autorités avec tous les établissements et réseaux, contribuant à asseoir l'égalité de traitement. Elle a permis aux autorités de centrer leur action sur la définition d'objectifs généraux et la fixation de règles de fonctionnement et d'évaluation communes, en agissant de manière indifférenciée selon les acteurs. C'est ainsi que des réformes telles que celles de l'égalité du calcul des subventions de fonctionnement ou de l'organisation de structures de collaboration entre écoles ont pu se concrétiser.



Photo: François TEFNIN

#### CRÉATION DES COMMUNAUTÉS D'ÉCOLES

Sans remettre en question le rôle des PO, les établissements d'un même niveau d'enseignement collaborent dans des *scholengemeenschappen* (communautés d'écoles). Il s'agit d'une politique incitative de coopération accordant aux établissements des moyens complémentaires, des facilités de transfert de moyens entre écoles ou des normes de rationalisation plus favorables.

Les principes de constitution d'une communauté d'écoles reposent d'abord sur l'affiliation volontaire. L'approche est souple: une *scholengemeenschap* peut regrouper des écoles d'un même PO ou de plusieurs PO, d'un même ou de plusieurs réseaux. Elle doit compter au

minimum l'équivalent de 900 élèves. Dans le secondaire, elle doit, en plus, assurer une offre d'enseignement couvrant tout le parcours et des options aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> degrés dans toutes les formes d'enseignement et dans au moins deux domaines d'activités. Par ailleurs, 44 zones d'enseignement ont été définies, et une communauté ne peut compter des écoles que dans maximum 5 zones contiguës. Enfin, chaque réseau s'est vu attribuer un nombre maximal de *scholengemeenschappen*.

Celles-ci interviennent aussi dans la définition de dispositions générales figurant dans les descriptions individuelles de fonction et les évaluations du personnel, dans la gestion des équipes de remplacement, dans l'organisation du tutorat des jeunes

enseignants et dans la mise en place des politiques d'égalité des chances. Mais, principalement, elles doivent gérer et répartir des *puntenveloppen* (enveloppes de points).

#### PUNTENVELOPPEN

À côté des mécanismes classiques d'attribution de périodes d'enseignement, la Flandre a développé l'attribution d'enveloppes de points permettant aux écoles ou aux *scholengemeenschappen* de créer des fonctions de soutien administratif et de gestion, de coordination des technologies informatiques et des fonctions de soutien et d'aide aux élèves (*zorg*). Chaque école ou *scholengemeenschap* dispose de points pour créer ou maintenir des postes de travail dans des profils de fonction et de recrutement qu'elle décide, sur base d'une grille de conversion des points en temps d'emploi dans une fonction et un profil de recrutement.

Dans le fondamental, les écoles créent les postes et profils de fonctions qu'elles souhaitent, mais ne peuvent pas transférer des points d'une enveloppe à l'autre. Elles reçoivent, en effet, deux enveloppes séparées: une première doit servir à financer des fonctions administratives; une deuxième sert à des fonctions de coordination de l'utilisation des technologies de l'information. Il est prévu que 10% de ces points peuvent être mutualisés au niveau de la *scholengemeenschap*, par exemple pour son propre fonctionnement.

Une troisième enveloppe de points liés à la politique *zorg* est attribuée à la communauté d'écoles, qui doit décider de sa répartition entre ses écoles membres. Elle doit servir à financer des fonctions de prise en charge des besoins des élèves.

Dans le secondaire, l'utilisation des points s'effectue avec une plus grande souplesse. Les enveloppes sont calculées pour financer des fonctions de soutien administratif et à la direction, et pour mettre en place une différenciation des tâches et des fonctions sans avoir recours au prélevement sur le capital-période.

Les points sont accordés en une seule enveloppe via les communautés d'écoles, qui décident de la répartition.

#### DESCRIPTION DE FONCTIONS ET ÉVALUATION

Une description individuelle de fonction est obligatoire pour tout engagement de plus de 104 jours et est possible pour tout engagement. Le PO ou la *scholengemeenschap* négocie les dispositions générales au sein du comité local de concertation et des modalités individuelles sont négociées avec le membre du personnel. La description individuelle de fonction doit contenir: les tâches et affectations et la manière de les remplir; des objectifs liés à l'école; des dispositions concernant la formation continue; des objectifs personnels et des objectifs de développement négociés.

En ce qui concerne les tâches dans le fondamental, un liste prévoit celles qui ne peuvent jamais se trouver dans la description de fonction d'enseignant. Dans le secondaire, on distingue ce qui relève de l'affectation principale d'enseignement et ce qui peut être spécifique à l'école (certaines tâches particulières comme le tutorat de classe, l'accueil des nouveaux enseignants, la coordination pédagogique ou des tâches de représentation de l'établissement).

Des entretiens réguliers dits "de performance" sont prévus pour faire le point et dégager des pistes d'évolution. Par ailleurs, un entretien avec un ou deux évaluateurs, formés à cet effet, a lieu en fin de période (tous les 4 ans) pour évaluer comment la description de fonction a été remplie. Il débouche sur un rapport et obligatoirement sur une appréciation globale, qui peut être jugée suffisante ou insuffisante. Dans ce cas, un appel est possible auprès d'un Conseil de l'évaluation. En cas de confirmation, cela peut mener au licenciement pour la fonction concernée et dans l'institution concernée.

#### ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS

Depuis 1991, la conception de ce contrôle externe de la qualité est passée d'une inspection individuelle imprévue des enseignants à une évaluation externe globale de l'établissement, préparée, planifiée et menée tous les 6 ans par une équipe d'au moins trois inspecteurs. L'objec-

tif est à la fois de rendre des comptes sur la manière dont l'établissement poursuit les objectifs demandés et sur la bonne utilisation des moyens accordés, mais aussi de trouver des pistes d'amélioration de la qualité. Au cours de cette visite, les inspecteurs organisent des discussions avec les différents acteurs de l'école. Ils procèdent à des observations en classe. Ils utilisent aussi des outils d'enquête comme des questionnaires, pour se faire une idée de certains aspects comme le climat scolaire. Ils participent à la vie de l'école (cantine...).

Ensuite, les inspecteurs rédigent un rapport qui aborde les résultats globaux de l'établissement, en tenant compte de son contexte et des ressources dont il dispose. Ils rendent un avis final concernant la reconnaissance et le subventionnement de l'école. Celui-ci peut être tout à fait favorable, favorable mais limité dans le temps (certains manquements devant être corrigés) ou défavorable. Après épuisement des éventuels recours, ces avis sont publiés sur le site Internet de l'Inspection.

#### ÉVALUATION DU SYSTÈME

L'Inspection a aussi reçu pour mission d'évaluer le système scolaire, d'informer et de donner des conseils sur les effets de politique. Elle doit, notamment, publier un rapport annuel sur l'état de l'éducation, qu'elle remet en priorité aux parlementaires. Si des enquêtes et études, notamment internationales, servent à évaluer les objectifs et le fonctionnement, il n'existe aucune épreuve d'évaluation externe généralisée, contrairement à ce qui se développe en Communauté française. On peut y voir un choix autre dans l'utilisation des ressources, privilégiant le développement de l'inspection et des conseils pédagogiques. ■

BENOÎT DE WAELE

1. Lire plus? [enseignement.catholique.be](http://enseignement.catholique.be) > Services du SeGEC > Étude > Documents et publications, à partir du Rapport Eurybase "Organisation of the education system in the Flemish Community of Belgium - 2008/09" ([http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/eurydice\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/eurydice_en.php))