

Anticiper !¹

Si nous ne voulons pas que le futur s'impose à nous, il est important de l'anticiper en se fondant sur les expériences du passé. Elles nous apprennent à ne compter que sur nous-mêmes...



Marc Dubru
Président du PO de HELMo
de 2014 à 2020

1. Les positions exprimées dans ce texte n'engagent que leur auteur et n'expriment pas nécessairement la position de HELMo, de son pouvoir organisateur ou de son conseil d'administration.

Les développements qui suivent essaient de faire la synthèse des nombreuses réflexions que j'ai forgées au cours d'une carrière qui m'aura vu travailler comme enseignant, directeur d'établissement, co-doyen et président du pouvoir organisateur. Je les livre ici sans autre prétention que d'alimenter le débat.

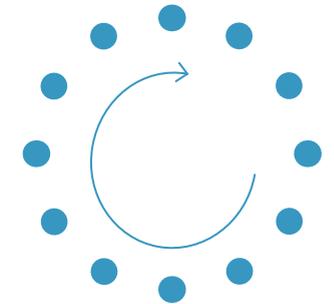
Quelques constats qui invitent à élargir le cadre d'analyse

Premier constat : le potentiel d'investissement dans les études ou le travail chez les étudiant(e)s ou jeunes collaborateurs (trices) ne diminue pas avec les décennies.

Deuxième constat : la motivation et l'idéalisme des enseignants, ainsi que leur engagement pour les étudiants. J'ai aussi remarqué une ouverture limitée au monde autour d'eux, que ce soit l'enseignement à l'étranger ou les grandes tendances sociétales.

Troisième constat : le contexte dans lequel ces acteurs principaux que sont les étudiants et les enseignants doivent fonctionner.

La leçon que je tire de ces trois constats est la suivante : Si nous voulons appréhender la situation du monde de l'enseignement dans toute sa complexité, l'investissement personnel, la motivation et l'idéalisme ne suffisent pas. Il faut élargir le débat. Autrement dit, si nous voulons élaborer une représentation commune de la situation et anticiper les réalités à venir afin de ne pas les subir passivement, nous devons faire l'effort d'élargir notre cadre d'analyse.



Décevantes politiques...

Ma conviction est que, en matière d'enseignement, les politiques successives menées en Fédération Wallonie-Bruxelles mériteraient une évaluation sérieuse et davantage d'attention et de vigilance critique de la part des acteurs de terrain. De ce point de vue, j'ai souvent trouvé l'attitude des représentants des enseignants paradoxale. Je les ai toujours trouvés réactifs dans leur rôle de contre-pouvoir à l'égard des directions ou des pouvoirs organisateurs mais beaucoup plus passifs lorsqu'il s'agit de contrecarrer les politiques menées en FWB, sauf peut-être lorsqu'elles concernaient les droits acquis. Pourtant, je ne peux me départir de l'idée que la cause des problèmes que nous rencontrons trouve généralement son origine dans les politiques qu'on nous impose et pas dans le management interne à qui il échoit de les mettre en place.

Lorsqu'on met en place une politique nouvelle, dans l'enseignement comme ailleurs, il est essentiel de l'évaluer par la suite. Cela consiste, une fois qu'elle a été mise en œuvre, à mesurer à quel point elle a atteint, ou pas, les objectifs qui lui étaient assignés.

C'est l'exercice que j'aimerais vous proposer pour quelques réformes importantes. Je le fais à la manière d'un citoyen éveillé, qui lit la presse, travaille dans le milieu enseignant et a beaucoup d'amis enseignants dans les différents réseaux et niveaux.

Quatre décrets...

Faisons le bilan, sans complaisance, de quatre décrets qui ont récemment marqué les politiques de l'enseignement.

Le décret titres et fonctions :

Censé améliorer la qualité des enseignements, il a aggravé la pénurie d'enseignants, privant de très nombreux élèves de dizaines d'heures de cours alors que nombreux étaient celles et ceux qui parlaient d'excellence à atteindre.

Le décret inscription :

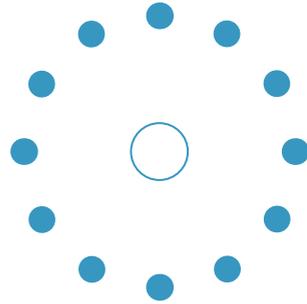
Il devait permettre de fluidifier le processus d'inscriptions et réduire les obstacles barrant l'accès à certains établissements. Le processus est sans doute moins mauvais que quand il y avait des files de parents devant les établissements mais la mixité sociale a-t-elle augmenté ? Les témoignages que j'ai entendus sur le sujet me font croire que non. Les élèves qui ont eu un parcours difficile en primaire peuvent-ils s'inscrire dans des établissements dits « élitistes » ? C'est possible qu'ils puissent s'inscrire mais la question de savoir pour combien de mois se pose aussi.

Le décret instituant les Hautes Ecoles :

Il avait pour objectif de réduire l'éparpillement de moyens entre de trop nombreuses entités, parfois de petite taille, et de relever le niveau moyen des établissements d'enseignement supérieur hors université. Cet objectif semble avoir été atteint après de longues années et de nombreux amendements aux textes.

Le décret paysage :

Il avait pour objectif de rationaliser l'offre d'enseignement supérieur en université et hors université, de faire évoluer la structuration en année en une structuration en crédits plus conforme au concept de l'European Credit Transfer System et de changer les critères de réussite dans un sens plus favorable aux étudiants. En termes de rationalisation, la création de cinq « pôles académiques » n'est finalement qu'une demi-mesure. Ce niveau « Pôle » a du mal à se définir. Il n'est d'ailleurs pas évoqué dans l'étude prospective sur l'enseignement supérieur commandée par le regretté Philippe Maystadt.



Le Pôle de Liège-Luxembourg, par exemple, n'a fait que semblant de vouloir se doter d'un plan stratégique. En réalité, les autorités des plus importantes institutions concernées n'ont rien fait pour que cette ambition aboutisse (pour le dire poliment). Aujourd'hui, Madame la Ministre Glatigny, qui a repris ce dossier, se voit obligée de revoir ce décret sous la pression de différents recteurs et autorités académiques.

... et deux réformes...

Il me semble également nécessaire de dire quelques mots concernant deux projets très importants car ils conditionnent l'avenir de notre enseignement obligatoire : le pacte dit « d'excellence » et son pendant logique visant la formation initiale des enseignants. Le premier a pour objectif d'améliorer l'enseignement obligatoire en FWB. Il s'agissait d'apporter enfin une réponse aux mauvais résultats de notre enseignement obligatoire lors des enquêtes Pisa. Ces résultats étaient caractérisés par une moyenne faible mais aussi par une grande dispersion : trop d'élèves trop faibles malgré de très bons résultats chez certains.

Un des axes importants était la focalisation des efforts sur les branches de base parmi lesquelles la langue maternelle et le langage mathématique.

On a sans doute augmenté un peu le nombre d'heures de cours dans les branches de base, mais a-t-on réduit le nombre de cours dans les branches protégées par des lobbys efficaces ? On a aussi et c'est très nécessaire, pris des mesures pour réduire la charge administrative des directeurs. A-t-on fait quelque-chose en matière de rythme scolaire, de mise à disposition de manuels de qualité ?

Le mot « excellence » a, selon moi, perdu toute pertinence après les mois que nous venons de vivre, au vu des décisions qui ont fait que nos élèves ont été beaucoup moins présents à l'école que leurs collègues flamands, qu'ils n'ont pas pu apprendre de nouvelles matières et qu'ils ont quasi tous réussi sur la base de critères dénués de toute exigence.

À propos de la réforme de la formation des enseignants, il est difficile de discerner les objectifs car il y en a eu des implicites et des explicites (selon le Conseil d'Etat). Il suffira de dire que, malgré le vote du décret, le gouvernement qui a repris le dossier se voit obligé de le revoir avec des questions de base comme celle de savoir s'il est bien articulé avec le pacte d'excellence. Quant au financement de cette réforme, il a été soigneusement étudié. Sa finabilité, en revanche, reste floue.

Augmenter la durée des études d'un an en compliquant leur organisation via des collaborations quasi-imposées entre une université et une ou des hautes écoles pour in fine ajouter plus de stages (surtout en 1er master) que de cours, est-ce de bon augure par rapport à l'objectif visé?

Même l'objectif, hautement louable, de revaloriser le statut des enseignants semble menacé. Les projections et les définitions des augmentations pouvant être espérées se succèdent... Toujours à la baisse!

À Liège, il se murmure déjà que seul le tram y gagnera car les étudiants devront sans doute y passer beaucoup de temps...

Pourquoi cela ne marche pas ou le discours de l'anti-méthode.

Faisant l'hypothèse que les analyses personnelles exposées ci-dessus contiennent un peu de vérité, la question qui peut se poser est : à quoi attribuer ces résultats décevants ?

Selon moi, cela tient à la « méthode » systématiquement utilisée. Ayant eu l'opportunité de l'expérimenter depuis les fameuses « assises de l'enseignement », je la caractériserais comme suit : lancer des projets non finalisés et laisser débattre (et se battre) entre eux les lobbys des parties concernées. Faire de temps en temps des concessions à l'un puis des concessions à l'autre en fonction de leur poids politique respectif tout en laissant des pièges pour ceux qui n'ont pas suivi. A l'issue de l'exercice, on accouche à regret d'un texte représentant le plus petit commun dénominateur des positions des parties concertées. Ce résultat peut alors être considéré comme « accepté » avec force unanimité, mais la question de savoir s'il répond encore à l'objectif semble depuis longtemps oubliée. Enfin, la dernière étape qui est la mise en œuvre des changements se caractérise généralement par des délais trop courts, ce qui affecte encore négativement le résultat final. Après avoir mis des années parfois à accoucher d'un texte, le politique s'attend à ce que les établissements mettent en œuvre en quelques mois!

Tout le temps passé en négociations et réunions à tous les niveaux de notre lasagne institutionnelle (lectures des innombrables versions de textes, etc.) n'aurait-il pas été mieux investi à faire le métier pour lequel les directions sont payées ?

Et si nous prenions notre destin en main ?

Tout le raisonnement qui précède me permet d'expliquer une obsession à vouloir que HELMo se dote d'un plan stratégique. Cela nous permettra de fixer nous-même, autant que faire se peut, la route que voulons suivre plutôt que de nous la laisser dicter par le politique.

En effet, vu le contexte qui ne risque pas de changer (même si la crise du Coronavirus fait espérer à certains que le modèle de société actuel va en sortir métamorphosé) il n'y a que trois options :

- 1— Attendre passivement les règles d'implémentation des décrets et s'y conformer.
- 2— Réagir dès que des projets sont sur la table et jouer le jeu des lobbys pour faire valoir ses intérêts.
- 3— Nous fixer une ligne propre et exploiter au maximum les marges de manœuvre disponibles afin de la suivre.

Je crois que HELMo est en position de pouvoir combiner les deux dernières options. Elle a les ressources pour réagir et les ressources pour anticiper. C'est le sens que je donnerais au mot « anticipation » et à mes yeux, c'est l'attitude la plus raisonnable. Comme l'ont exprimé récemment à l'échelle européenne ou à l'échelle belge respectivement Mme. von der Leyen et Mme. Wilmès : « Nous détenons les clés de notre avenir ».

Ce n'est certes pas parce que nous avons un plan stratégique que nous sommes sur la bonne voie. Nous ne le serons que si les principaux acteurs de notre communauté éducative se l'approprient, chacun selon son contexte et le mettent en œuvre selon les axes prioritaires qui le concernent. Selon moi, un enseignant et à fortiori un directeur, convaincu de l'intérêt d'un processus stratégique évolutif ne peut que se sentir inspiré par les priorités exprimées par la Présidente de la Commission européenne lors de son discours sur l'état de l'Union ou encore par les axes sur lesquels la nouvelle rectrice de l'ULB articule son projet.

La première, Ursula von der Leyen, insiste pour que la Commission porte l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour 2030 à 55%. Elle déclare également : « Nous devons faire de la décennie qui s'ouvre la décennie numérique de l'Europe ».

La seconde, Anne-Marie Schauss, plaide entre autres pour les classes inversées, le travail collaboratif, des cours plus interactifs, la révision des volumes horaires pour accentuer le travail personnel, plusieurs cours transdisciplinaires avec un seul examen.

**Voilà des prises de position
qui me semblent baliser l'avenir.**

