

S'assurer une place parmi les meilleurs systèmes d'enseignement

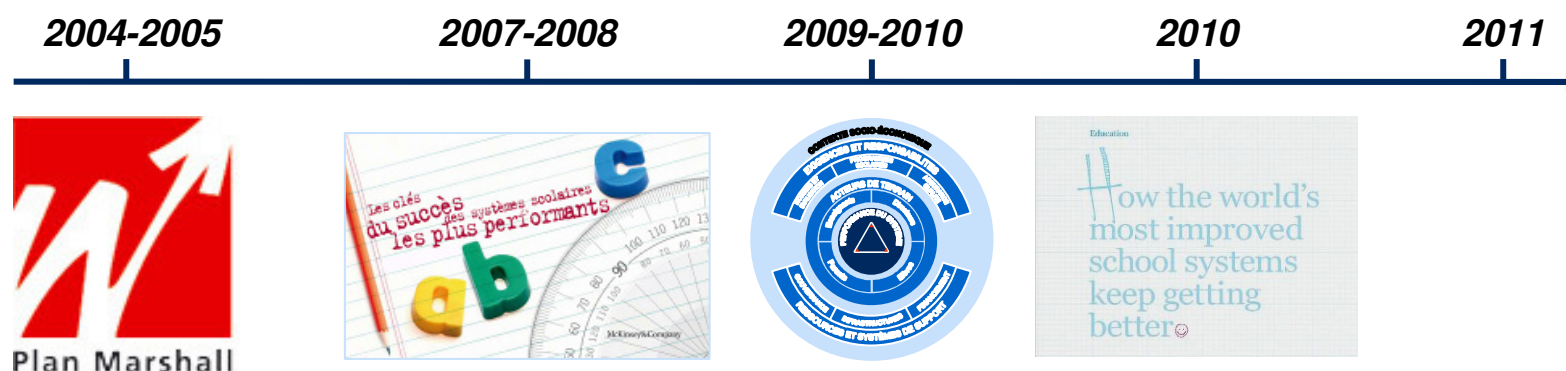
Enseignement Obligatoire
en Communauté française de Belgique

Bruxelles, le 18 octobre 2011
Présentation à l'ADIC

CONFIDENTIEL ET PROPRIÉTÉ DE MCKINSEY & COMPANY

Toute utilisation de ce support, ainsi que de son contenu, sans autorisation expresse de McKinsey & Company
est strictement interdite

Nos réflexions sur l'enseignement obligatoire en CFB s'inscrivent dans un processus initié en 2004



Rôle de McKinsey

- Projet pour le Gouvernement de la Région Wallonne: volet "création d'activités" du plan Marshall

L'amélioration de l'enseignement doit être une priorité pour assurer la prospérité future de la Wallonie (et de la CFB)

- Diffusion de nos recherches (1,400 contacts en CFB)
 - Que font les meilleurs systèmes?
 - Outil de diagnostic (~100 critères / 40 systèmes)
 - Comment les systèmes s'améliorent?

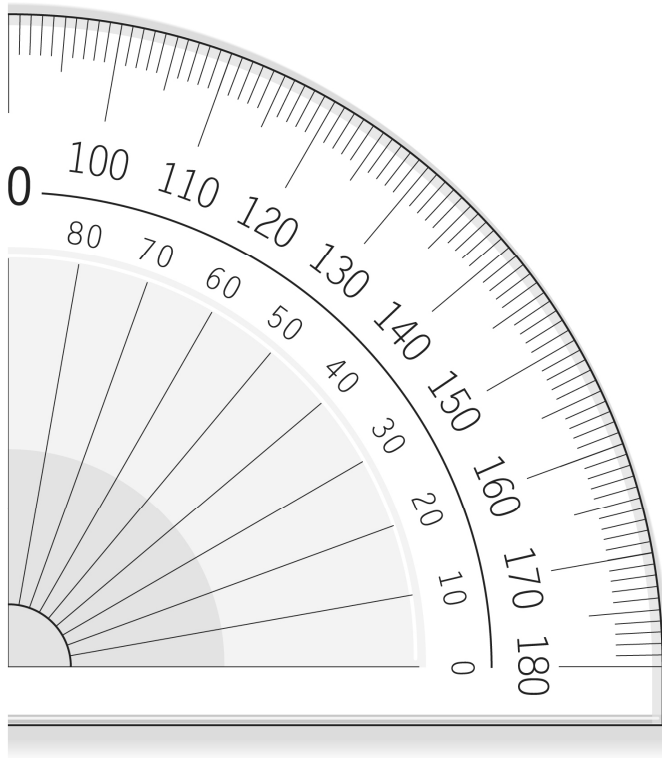
- Ecoute des points de vue respectifs

- Explicitation des enjeux socio-économiques

- Projet pilote d'optimisation des dépenses de fonctionnement auprès de 5 écoles

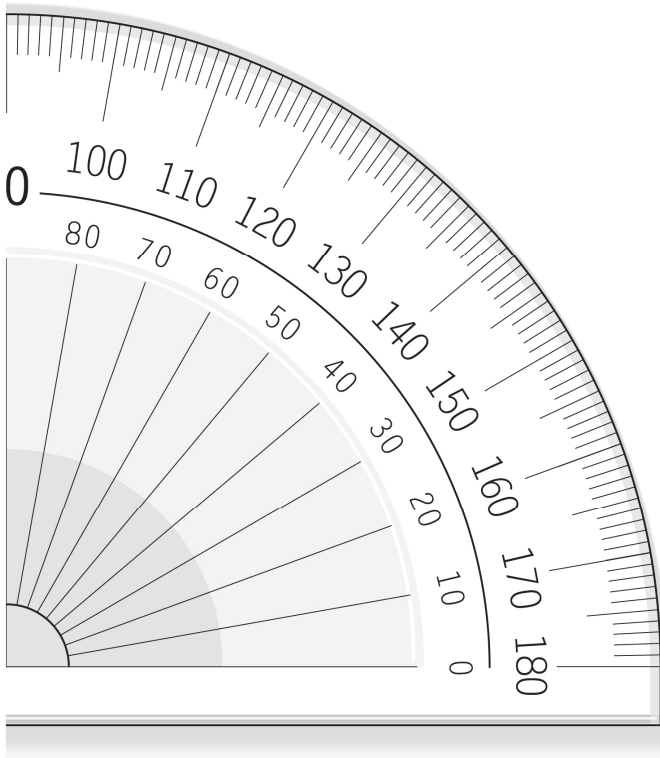
- Premier diagnostic CFB
- Approche possible pour améliorer le niveau de performance en CFB

Agenda



- **Chiffres clés et performance actuelle en CFB**
- **Quels sont les enjeux?**
- **Quels sont les points communs entre les systèmes scolaires les plus performants à travers le monde?**
- **Comment s'y sont pris les systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?**
- **Comment initier une dynamique de changement?**

Agenda

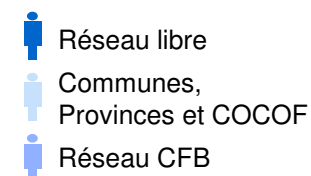


▪ Chiffres clés et performance actuelle en CFB

- Quels sont les enjeux?
- Quels sont les points communs entre les systèmes scolaires les plus performants à travers le monde?
- Comment s'y sont pris les systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?
- Comment initier une dynamique de changement?

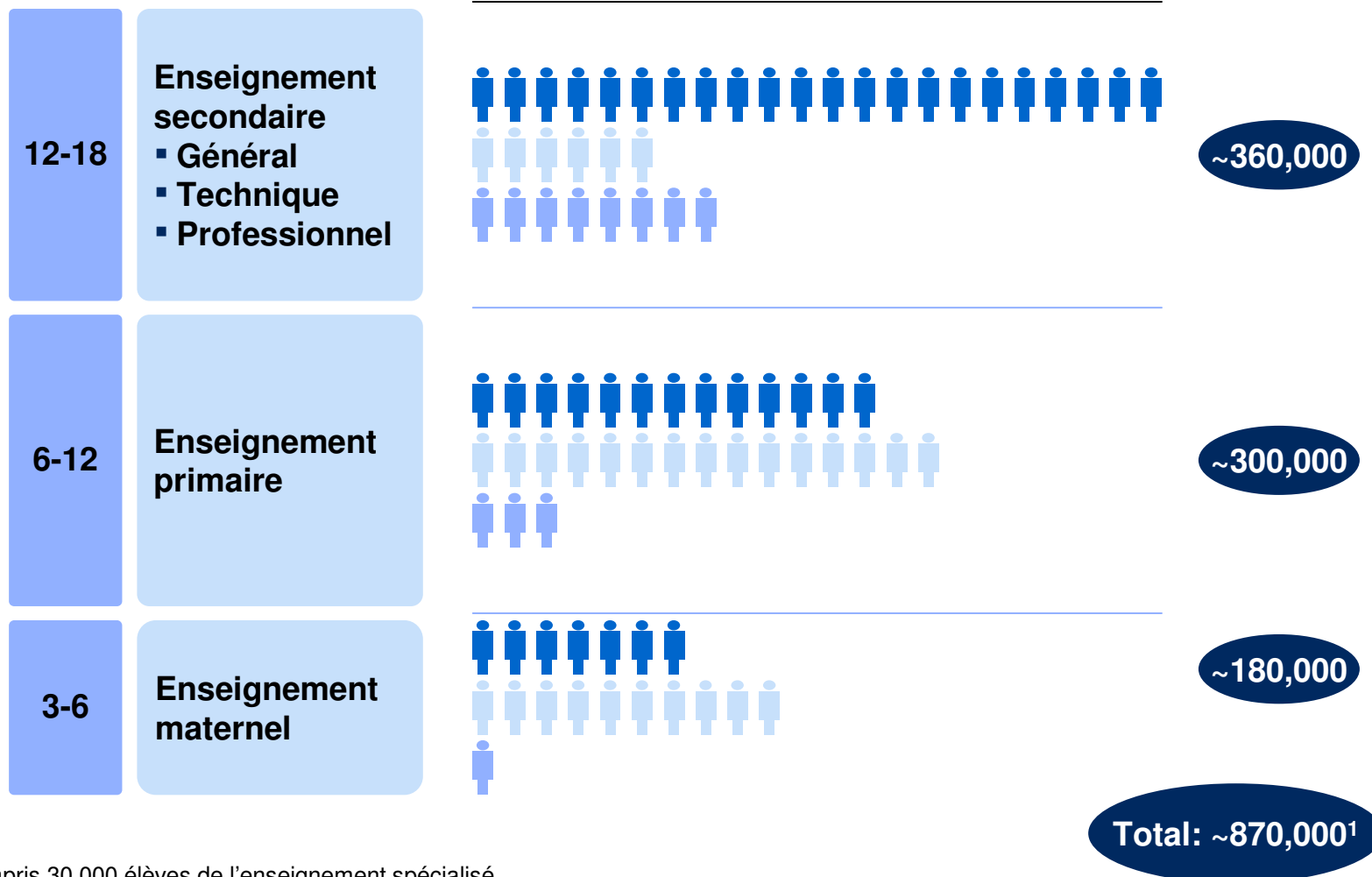
Population scolaire de l'enseignement obligatoire en CFB

Nombre d'élèves, 2008-09



Age approx.

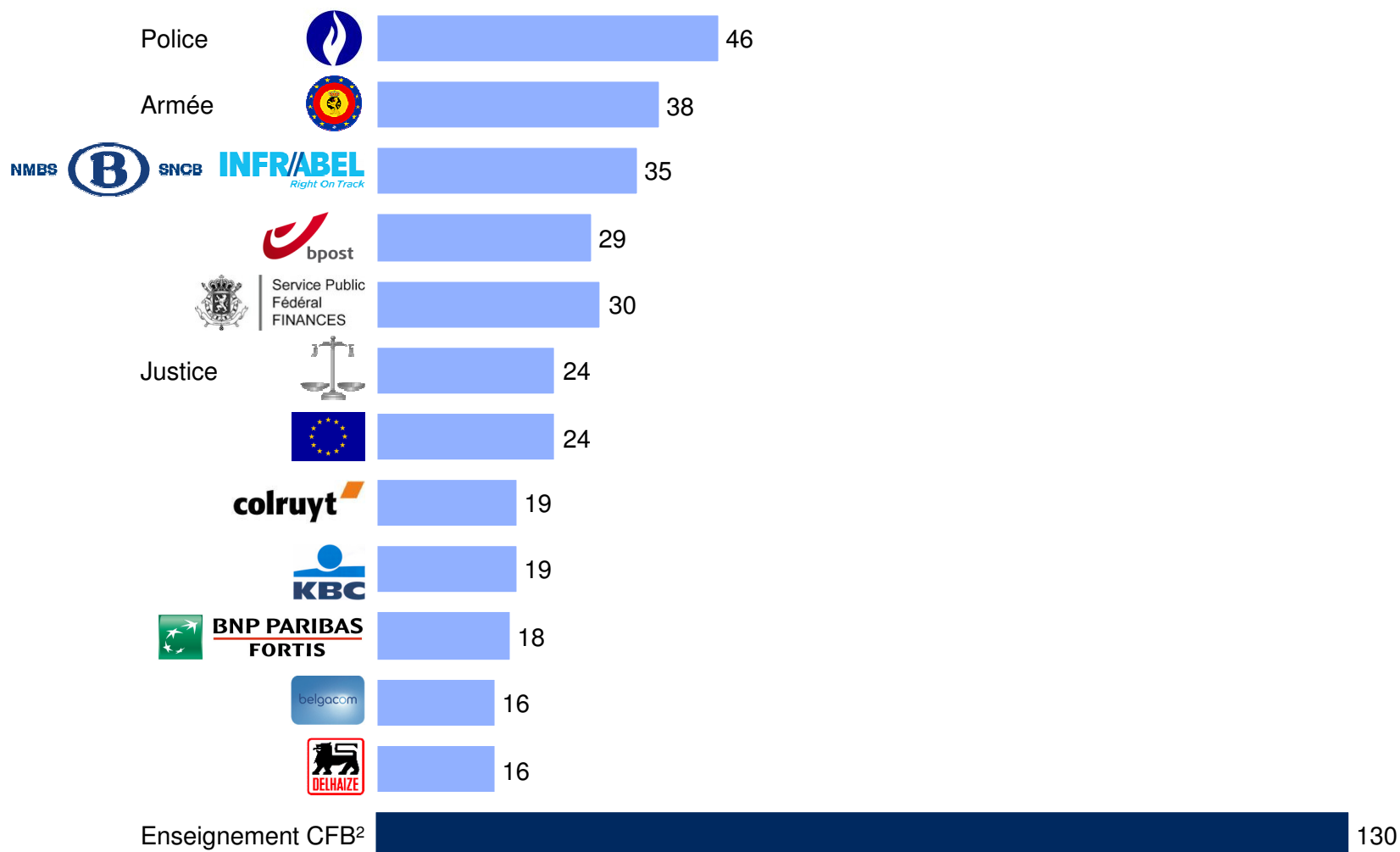
Population scolaire
(1 personne = 10,000 élèves)



1 Y compris 30,000 élèves de l'enseignement spécialisé

Les plus gros employeurs en Belgique¹

Milliers de personnes, 2009

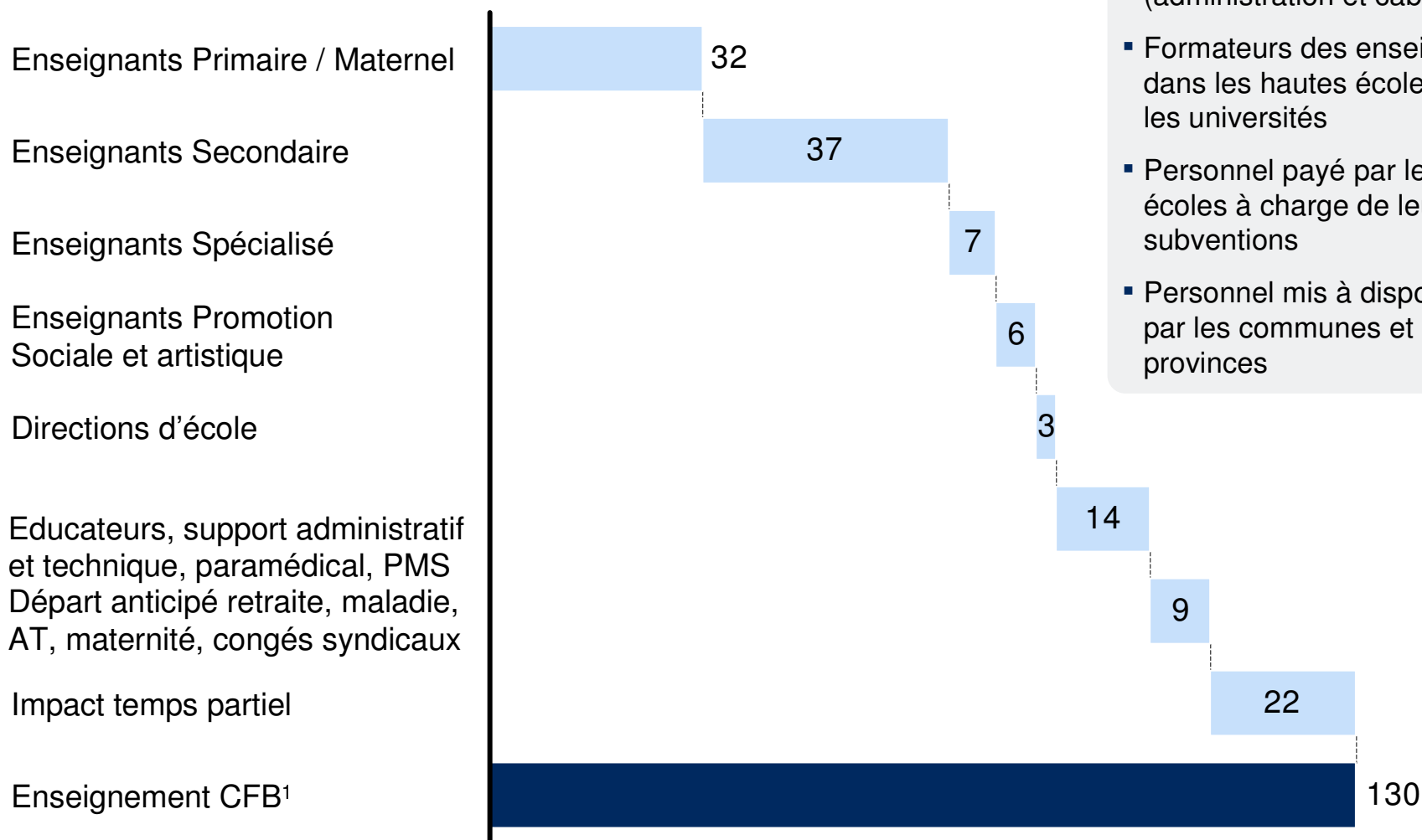


1 Hors Enseignement Communauté Flamande

2 Hors universités et hautes écoles

Décomposition du personnel rémunéré par la CFB

Milliers de personnes, 2009



Non compris²

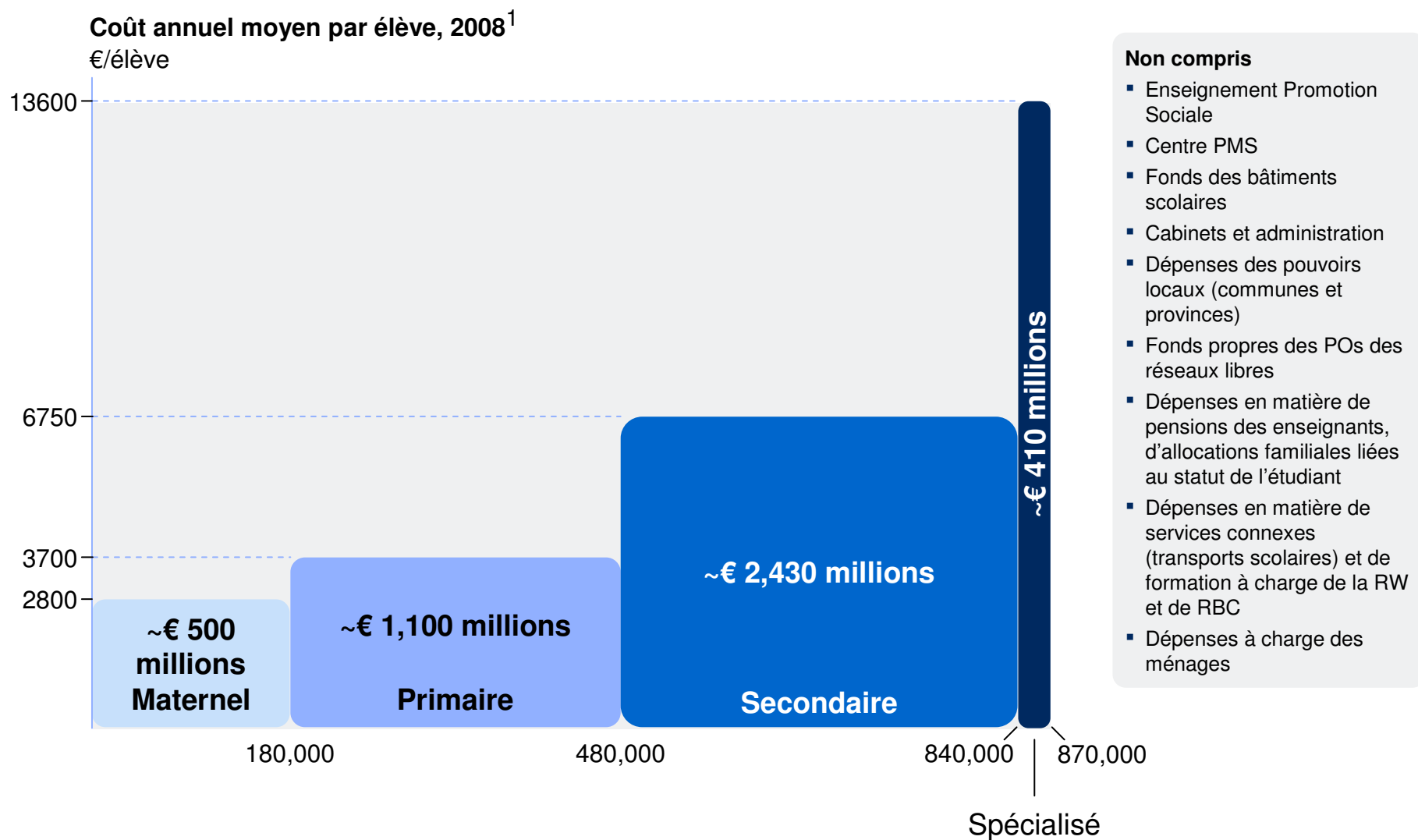
- Ministère de la CFB (administration et cabinets)
- Formateurs des enseignants dans les hautes écoles et les universités
- Personnel payé par les écoles à charge de leurs subventions
- Personnel mis à disposition par les communes et provinces

¹ Hors universités et hautes écoles

² Non compris les bénévoles (p.ex., ~8,000 personnes dans les POs du Libre)

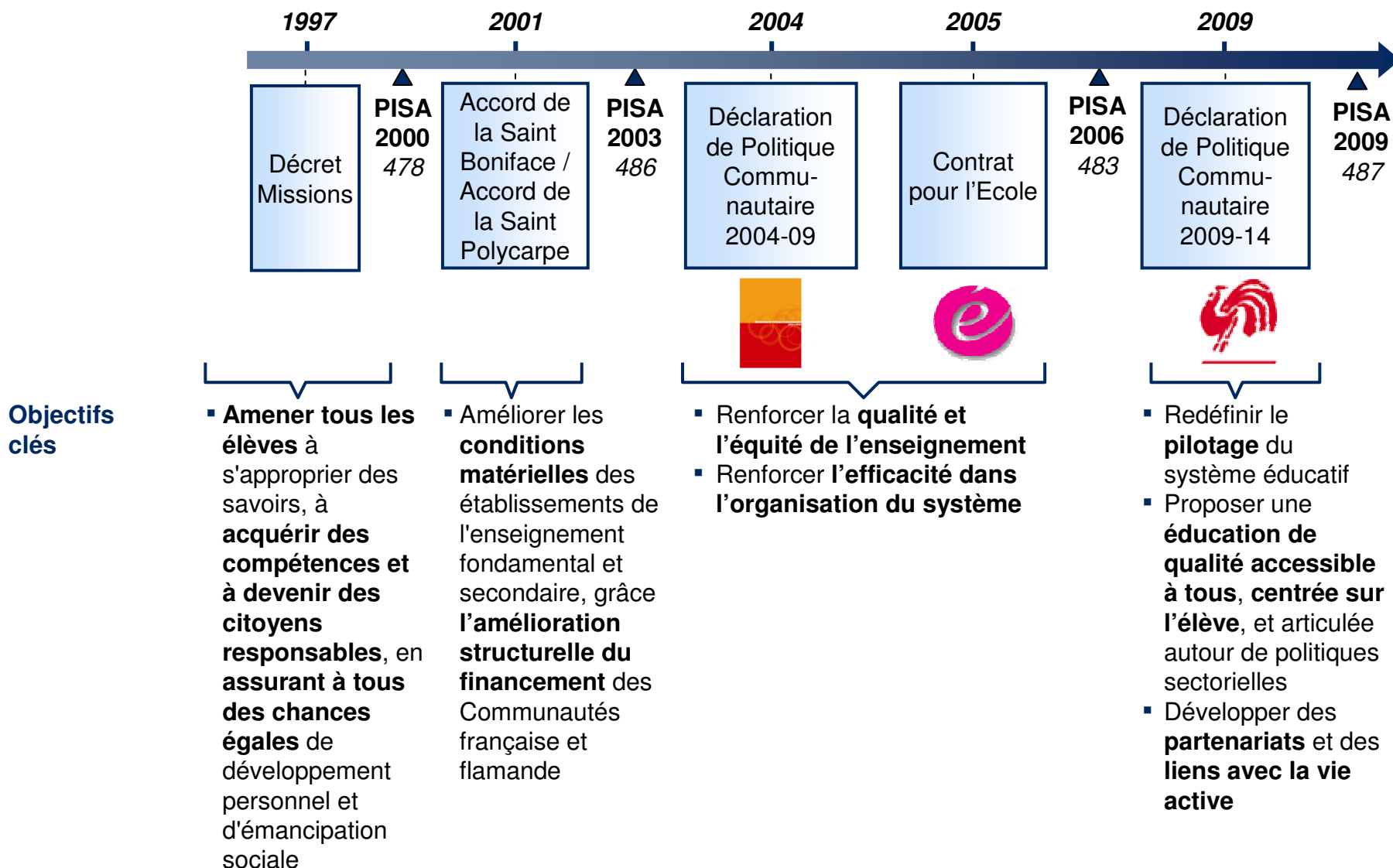
Décomposition du budget enseignement obligatoire – CFB 2008

ESTIMATION

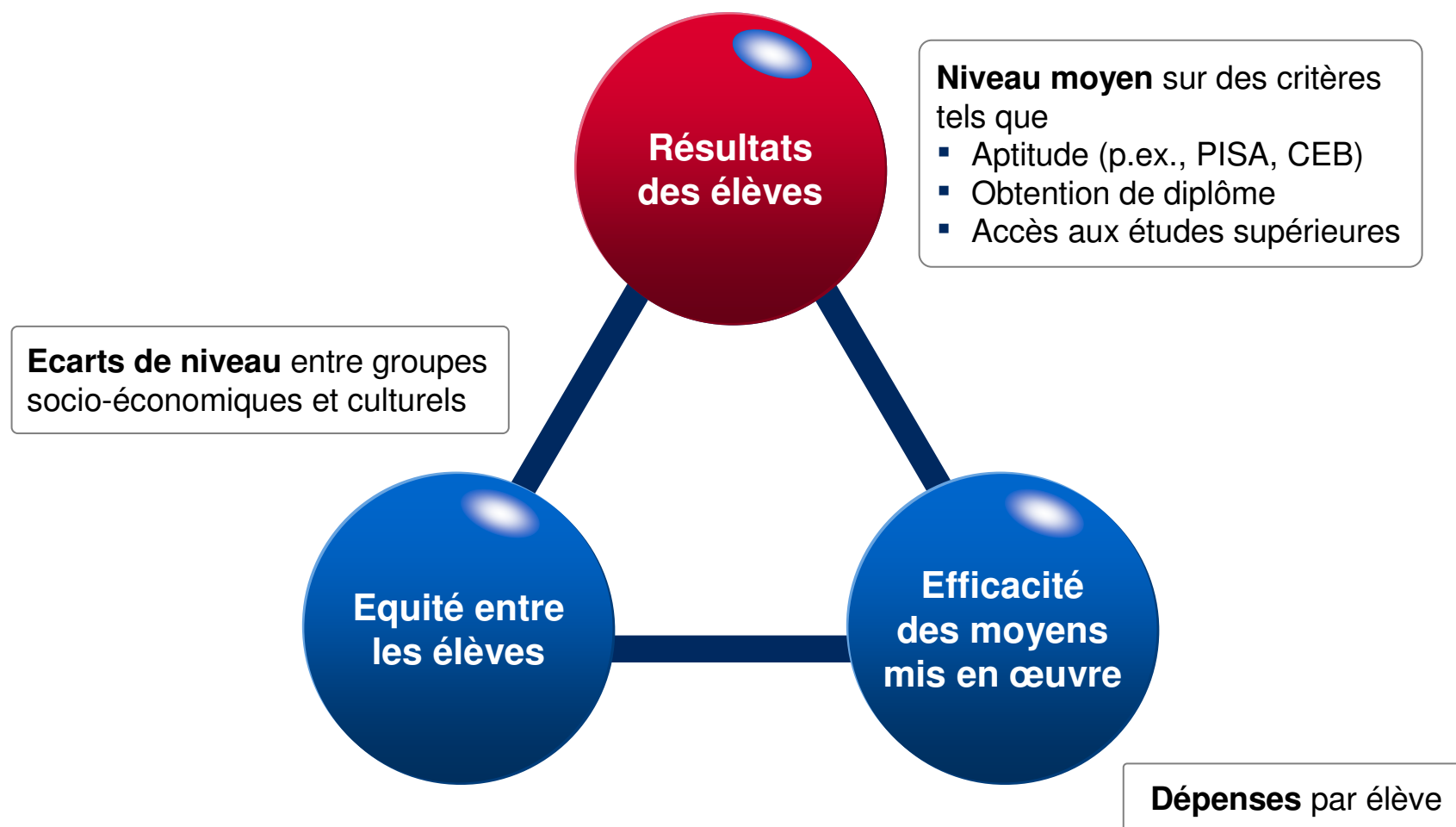


¹ Les chiffres 2008 doivent être augmentés pour refléter la situation en 2011 (+7.5% entre 2009 et 2011)

Au cours des dernières années, la CFB a réitéré son ambition d'améliorer l'enseignement



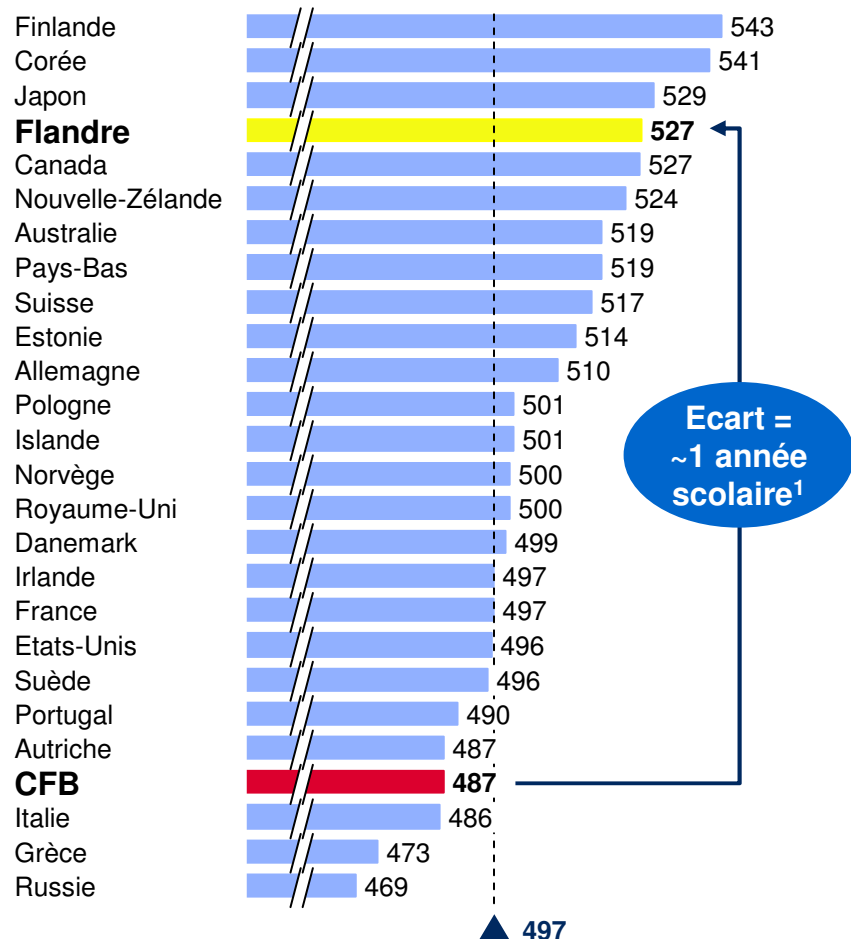
La performance d'un système d'enseignement s'articule autour de trois axes



Les résultats moyens des élèves de la CFB se situent en deçà de la moyenne de l'OCDE

Scores PISA, 2009

Sciences, mathématiques et compréhension de l'écrit

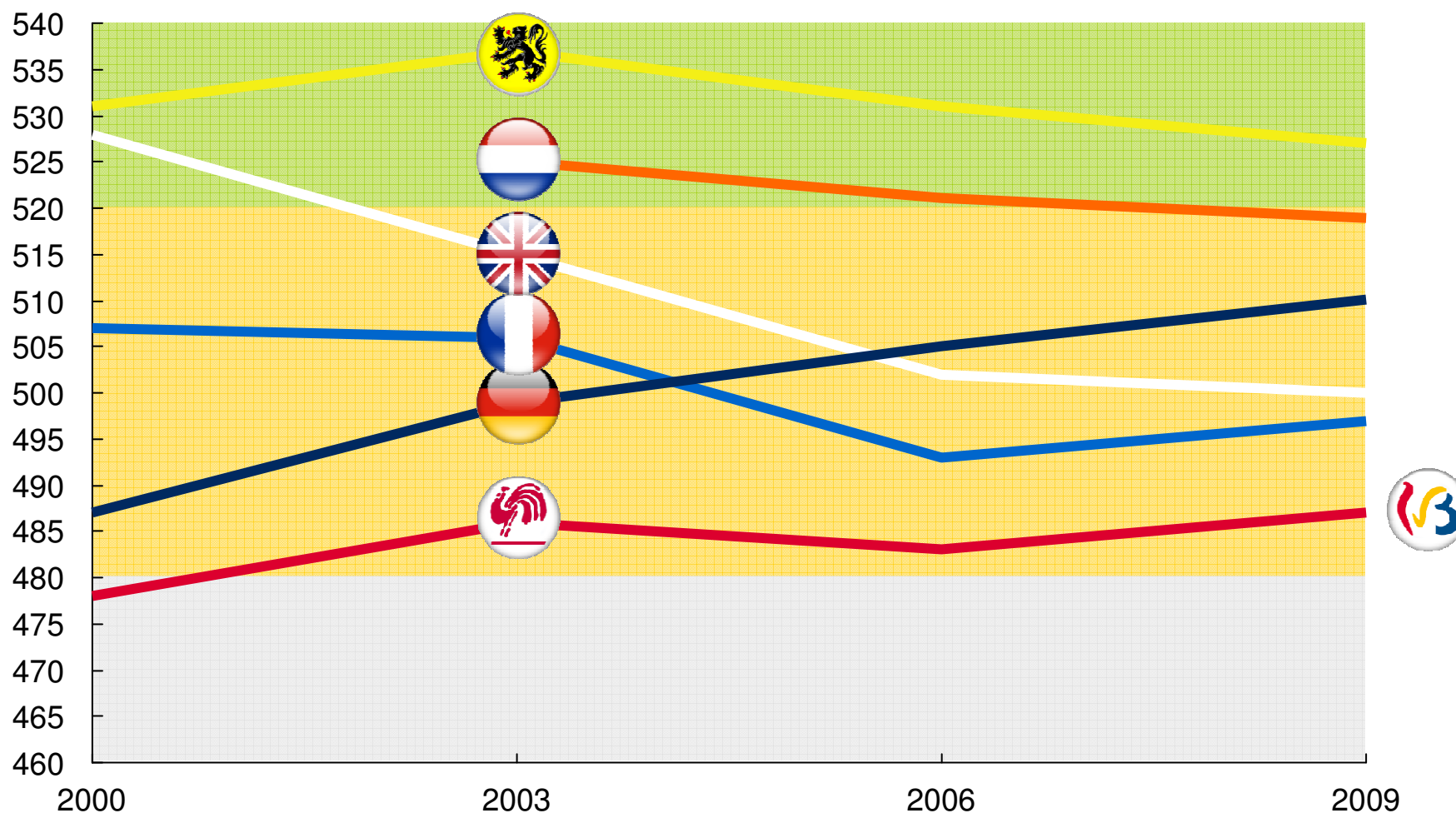


1 38 points PISA équivalent à une année scolaire

Malgré une légère amélioration, la CFB se maintient à des scores inférieurs à ses voisins directs

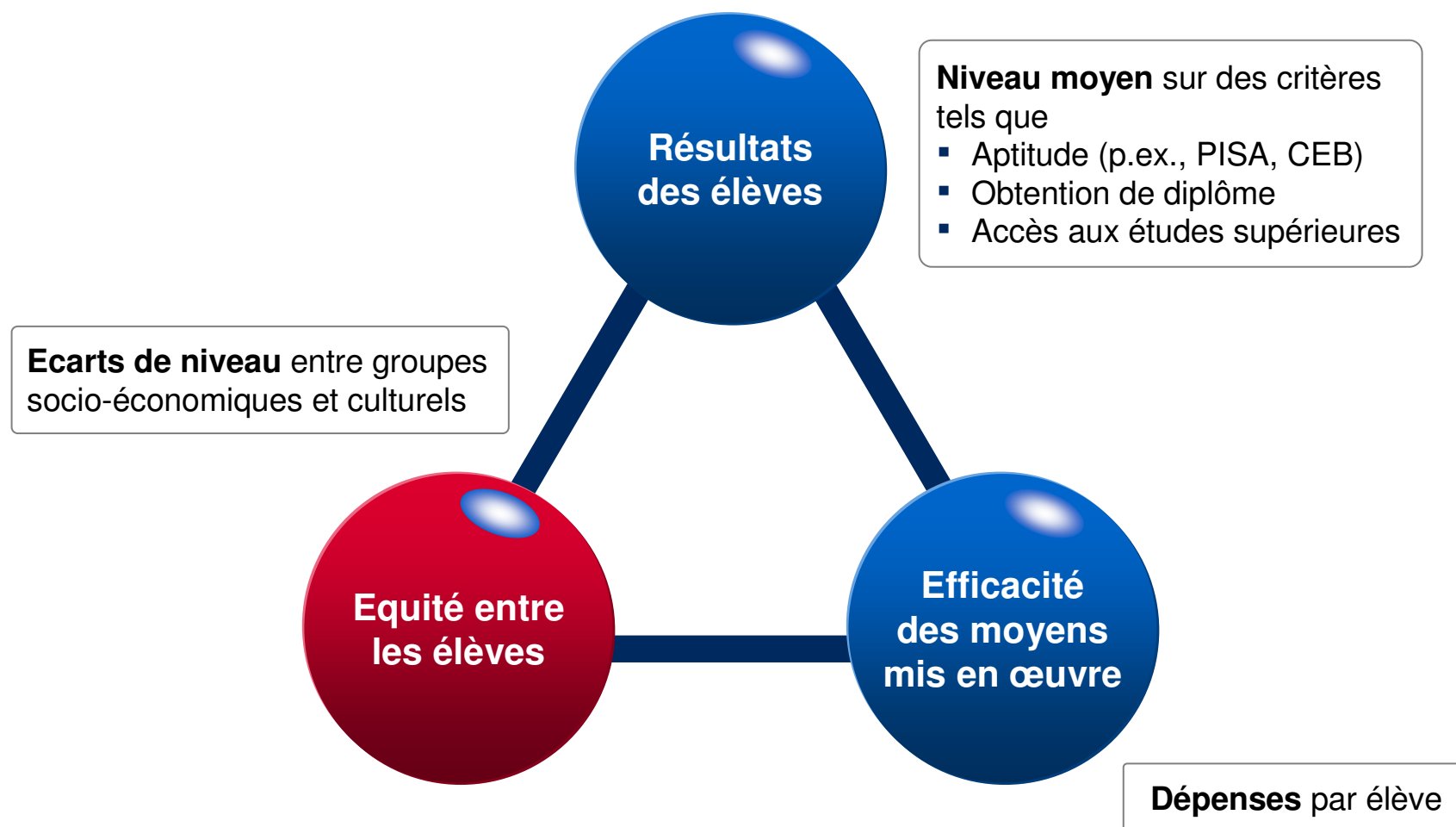
Evolution des scores PISA¹

Très bon
Bon
Moyen



1 Moyenne arithmétique des scores Lecture, Math et Sciences

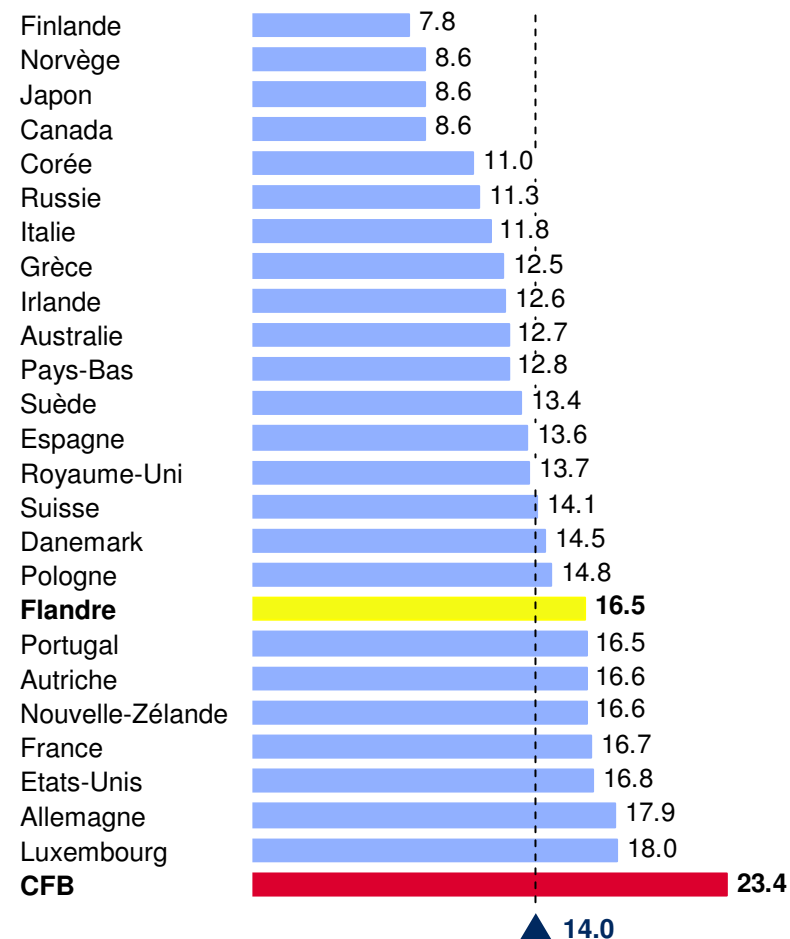
La performance d'un système d'enseignement s'articule autour de trois axes



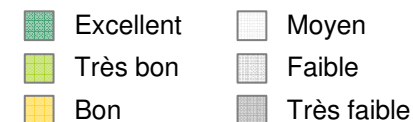
L'équité entre les élèves est très en deçà de la moyenne de l'OCDE

Scores PISA, 2009

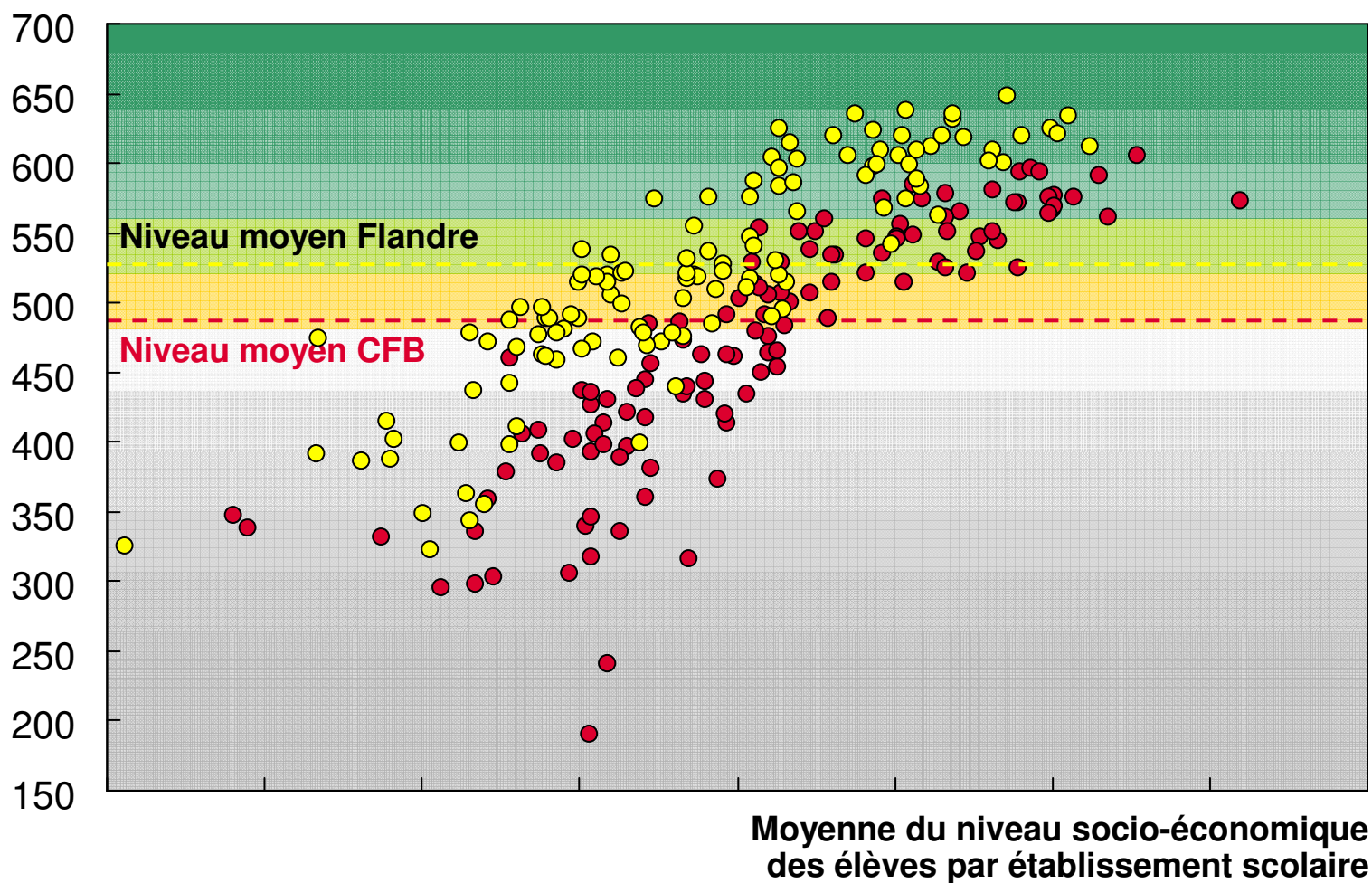
Résultats expliqués par l'indice socio-économique



Relations entre scores PISA et niveau socio-économique



Moyenne des scores PISA 2009 par établissement scolaire¹
Communauté Française de Belgique et Flandre – Elèves de 15 ans



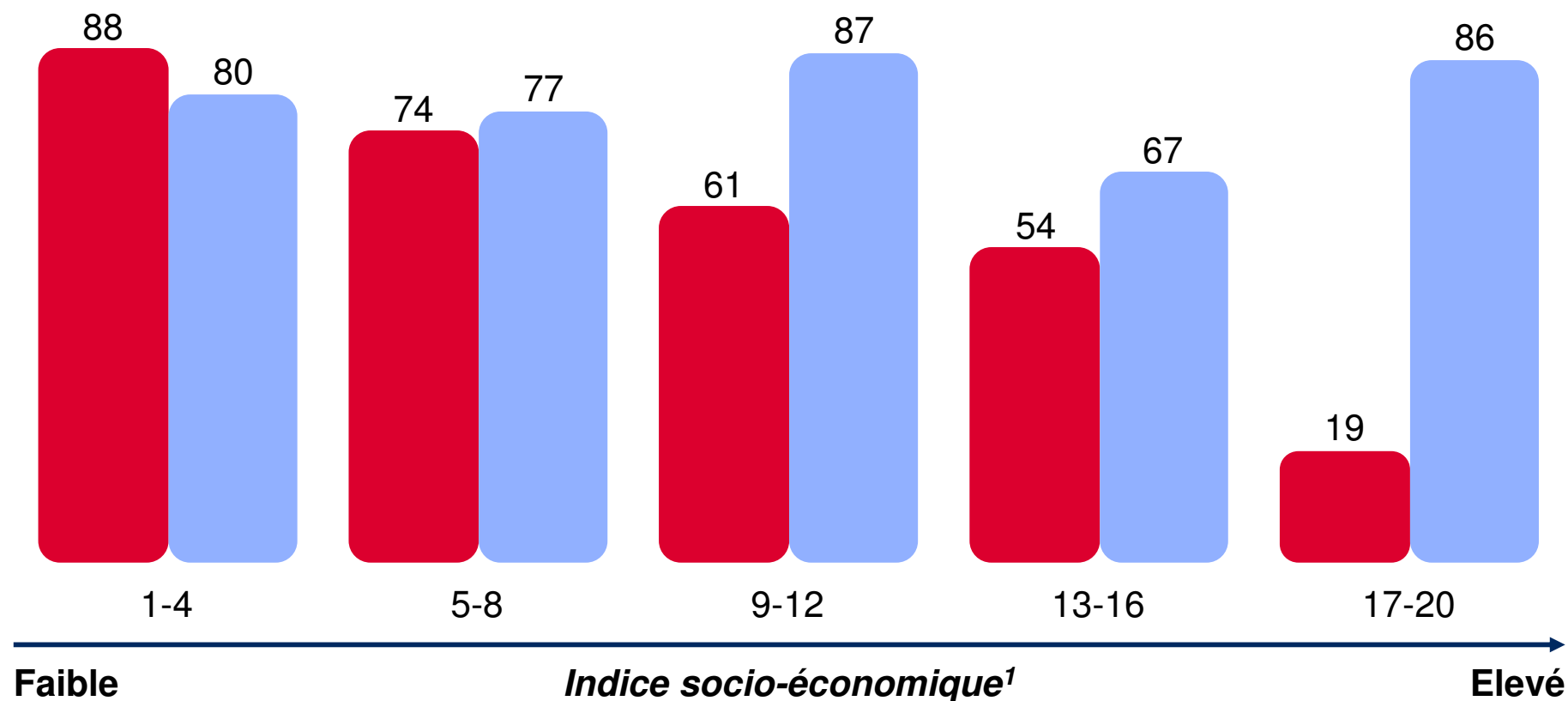
¹ L'équivalent de une année scolaire (EAS) correspond à 38 points sur l'échelle PISA

Les réseaux Libres ont 4x plus d'écoles avec indice socio-économique élevé (17-20)

Répartition des implantations secondaires

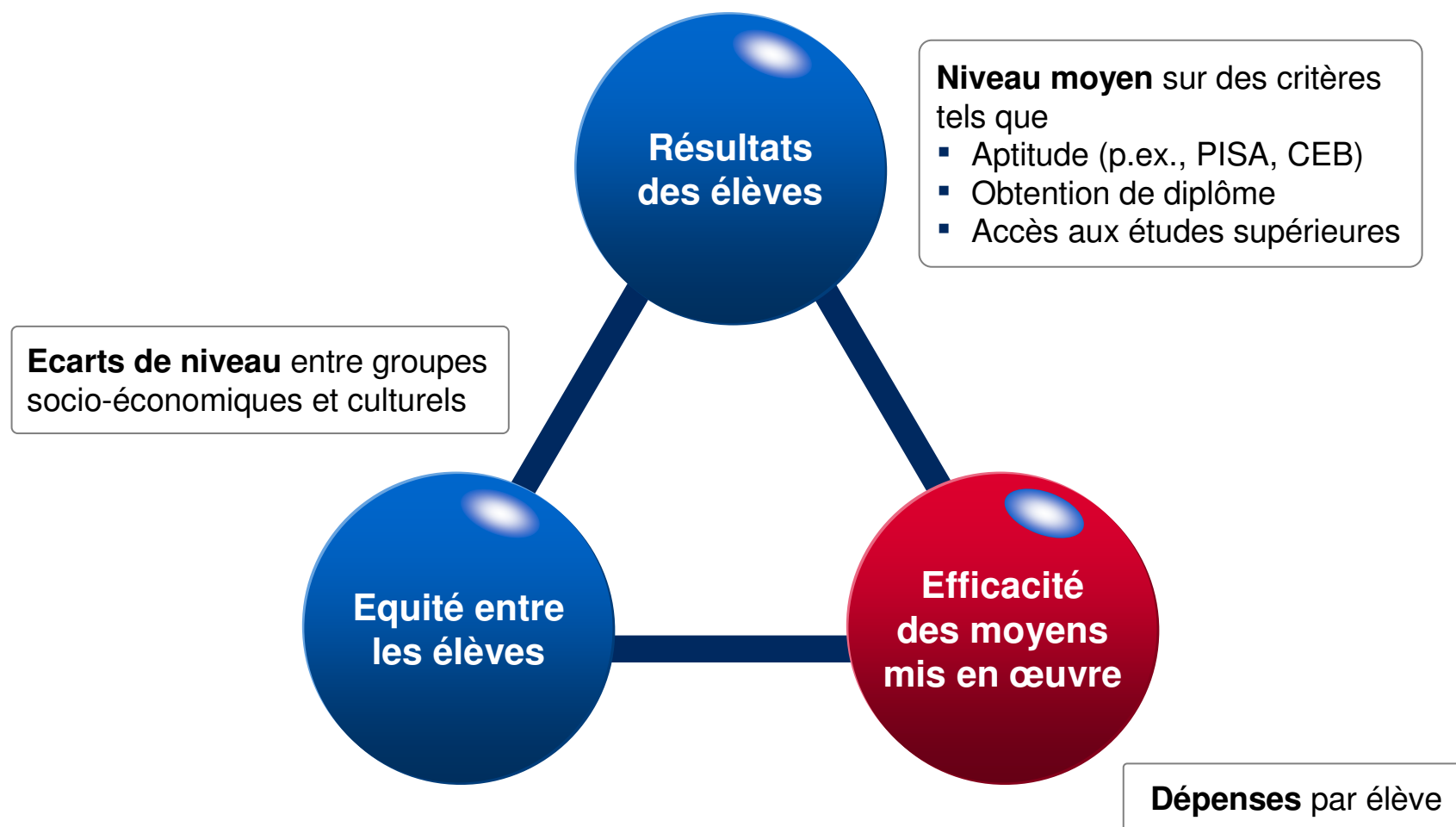
Nombre d'implantations

■ Réseaux officiels
■ Réseaux libres



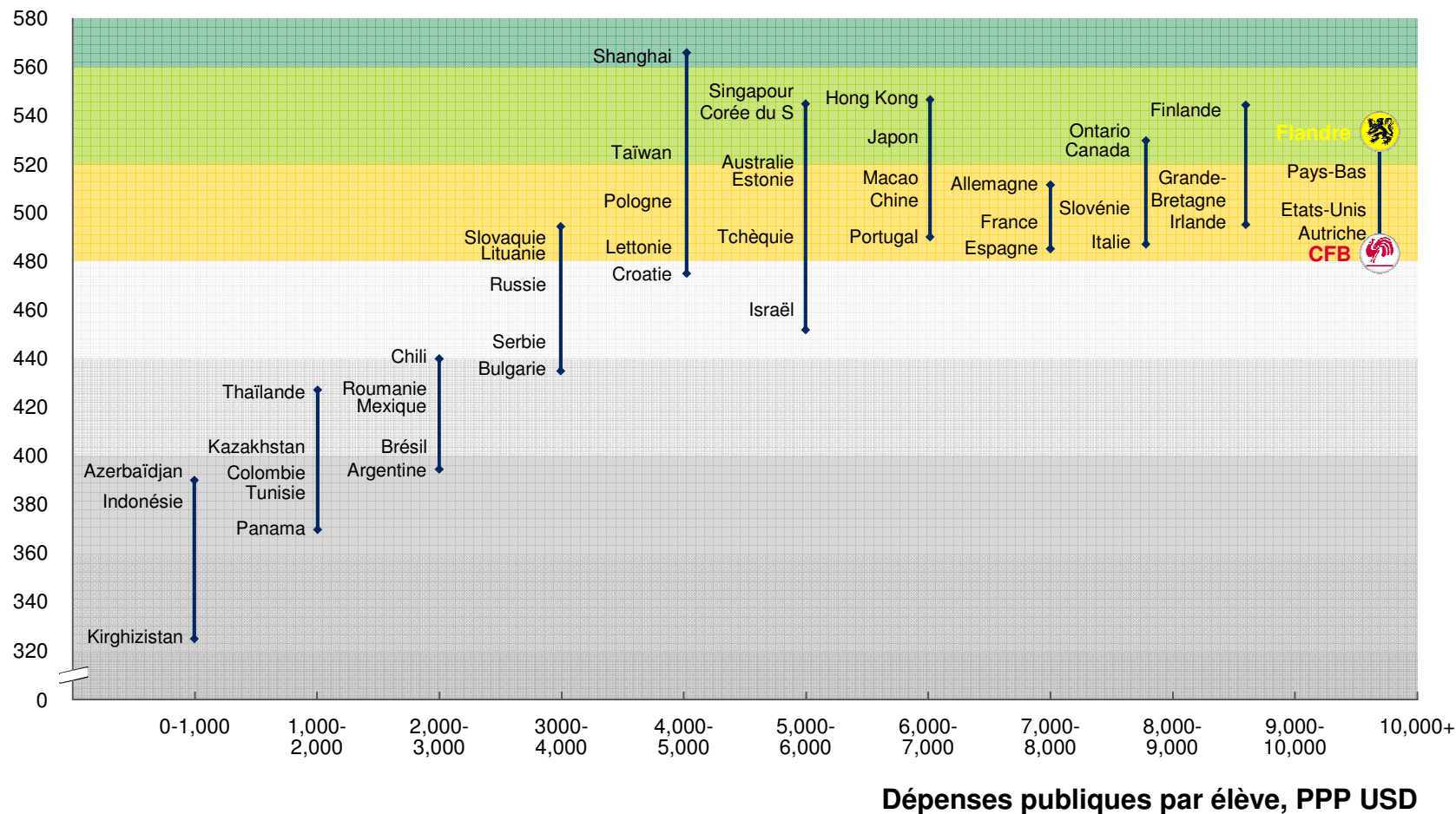
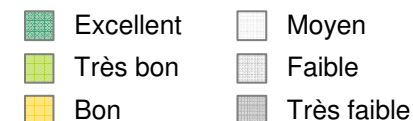
¹ Indice défini avec 5 types de variables (revenu par habitant, niveau de diplôme, taux de chômage, activités professionnelles et confort des logements).
Liste complète des ISE des écoles annexée à l'Arrêté du gouvernement de la CFB en application de l'article 4 du décret du 30 avril 2009

La performance d'un système d'enseignement s'articule autour de trois axes



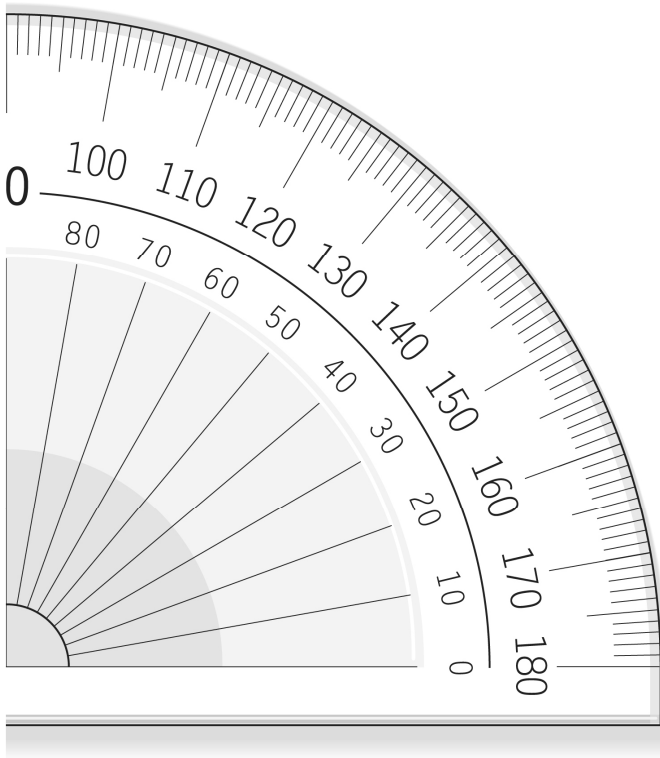
A partir d'un certain seuil, la corrélation entre dépenses publiques et résultats des élèves disparaît

Echelle universelle / PISA 2009¹



1 Echelle créée par McKinsey & Company, sur base de la méthode Hanushek & Woessmann pour permettre les comparaisons entre systèmes

Agenda

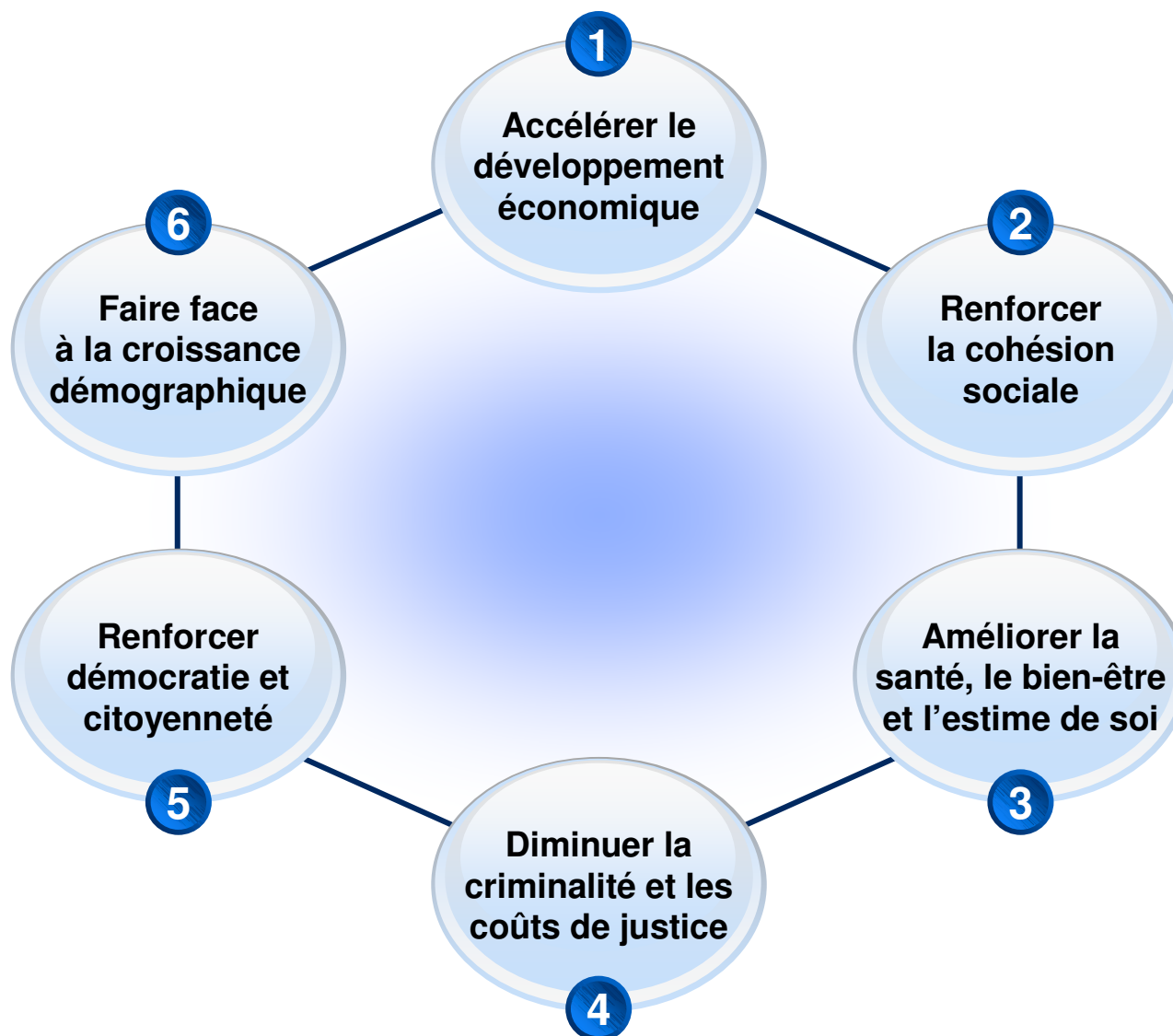


- Chiffres clés et performance actuelle en CFB

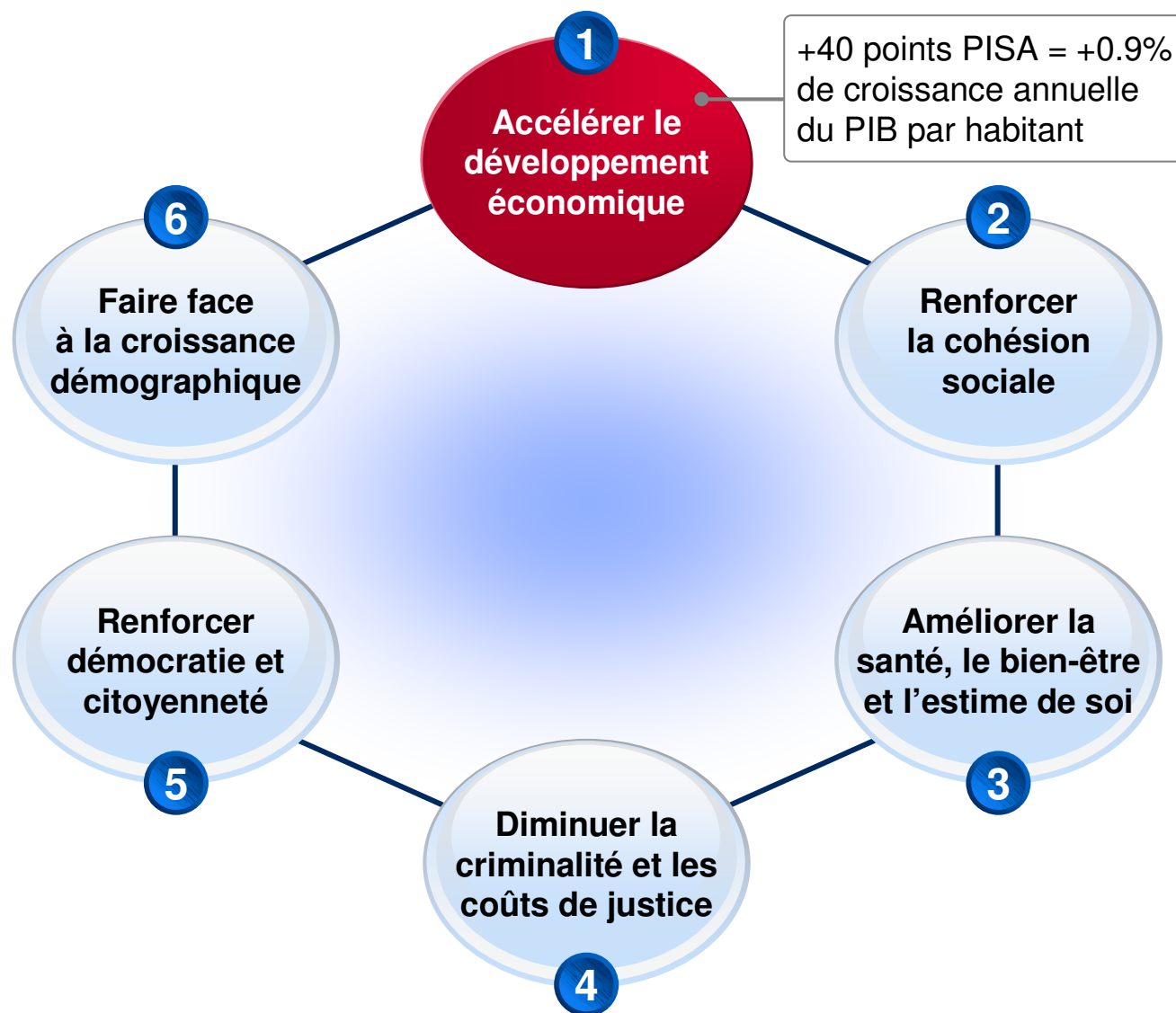
▪ Quels sont les enjeux?

- Quels sont les points communs entre les systèmes scolaires les plus performants à travers le monde?
- Comment s'y sont pris les systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?
- Comment initier une dynamique de changement?

Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions



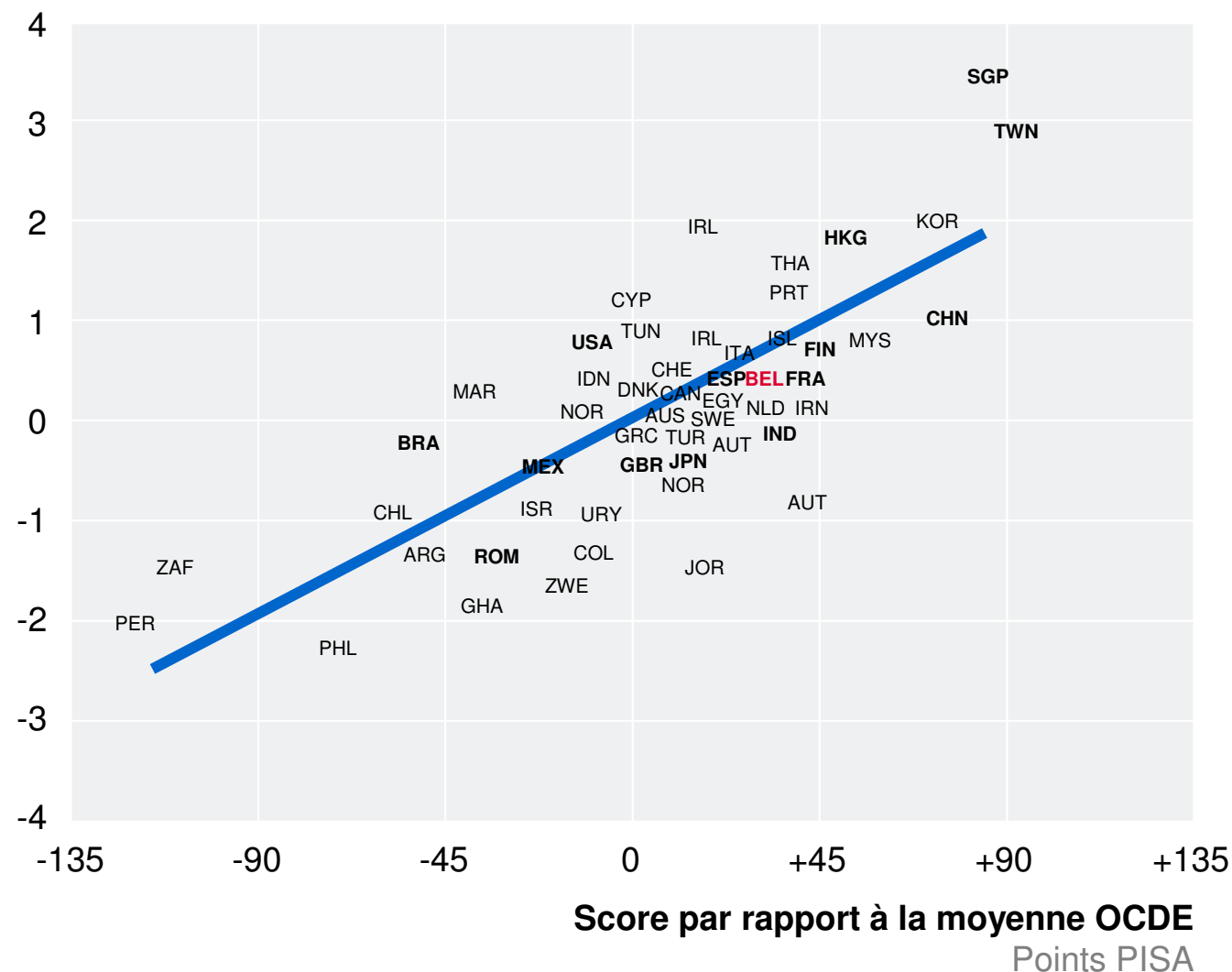
Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions



Un enseignement de qualité accélère la croissance économique

Croissance réelle du PIB par habitant

Pourcentage



Comblent l'écart entre
CFB et Flandre
+40 pts PISA

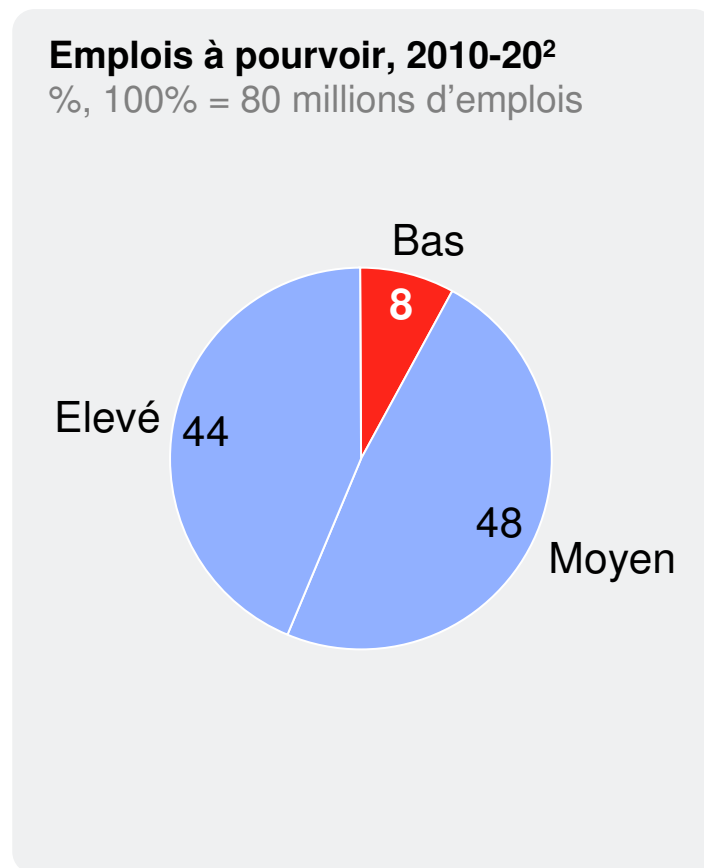
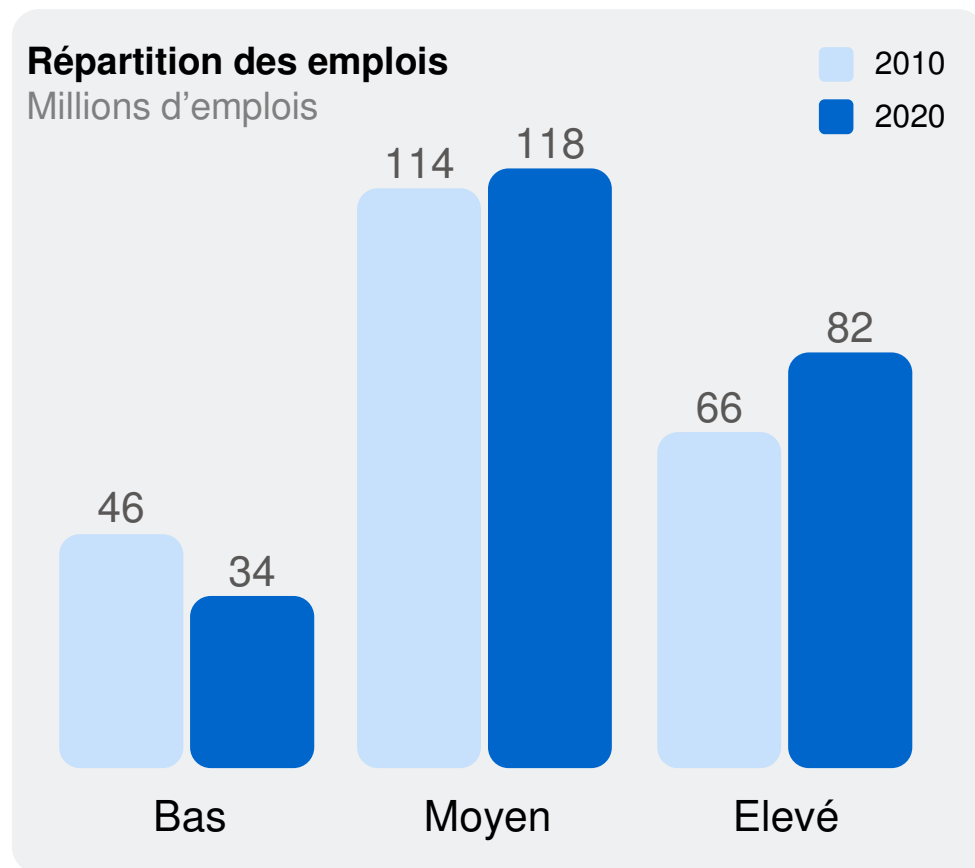


+0.9% PIB/habitant

- Hausse de la productivité
- Hausse du taux d'emploi

En Europe, le nombre d'emplois peu qualifiés est en diminution

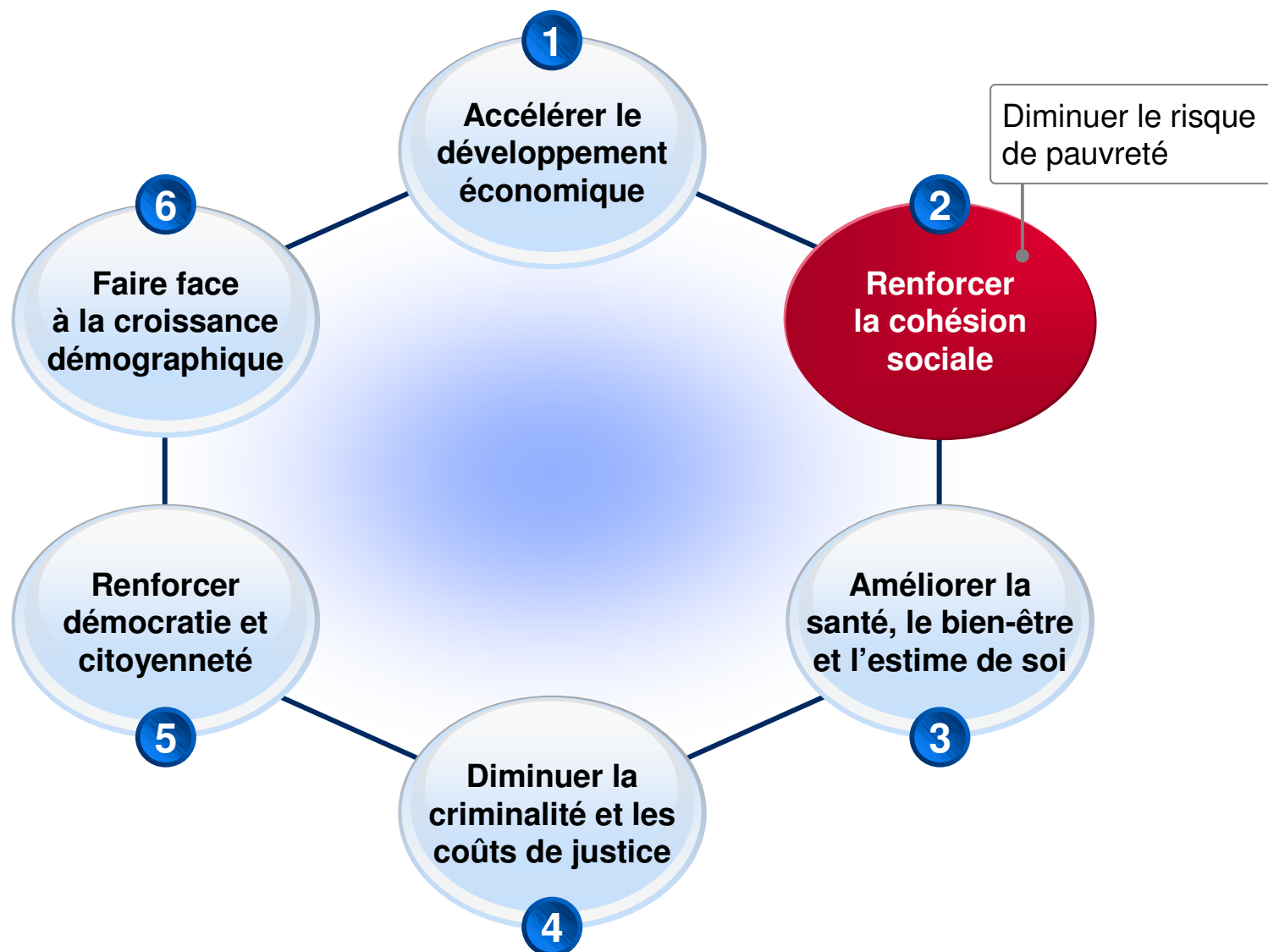
Evolution par niveau de qualification¹, 2010-20, EU-27



¹ Bas = secondaire inférieur (ISCED 0-2); Moyen = secondaire et professionnel de type court (ISCED 3,4); Elevé = supérieur de type long (ISCED 5, 6)

² Nouveaux emplois (7 millions) et remplacement des emplois existants (73 millions)

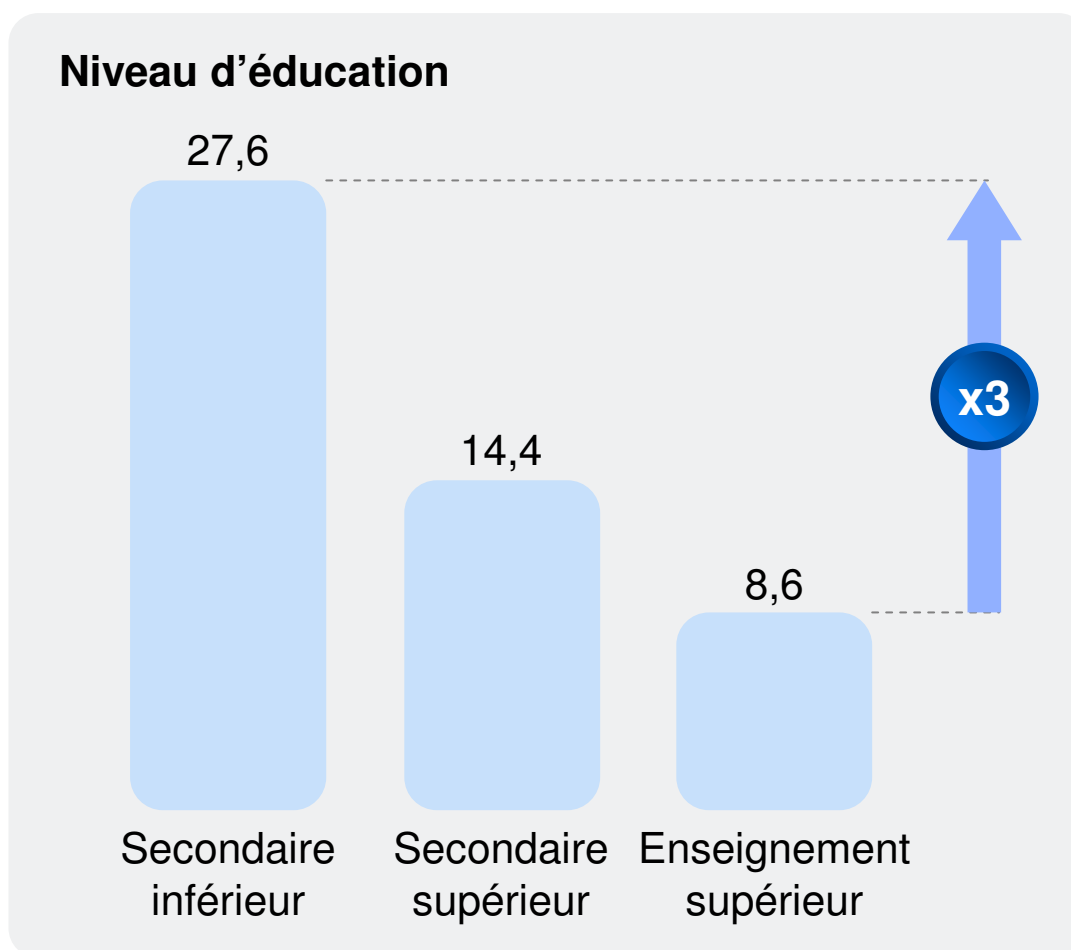
Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions



Améliorer la qualité de l'enseignement permet de diminuer les risques de pauvreté

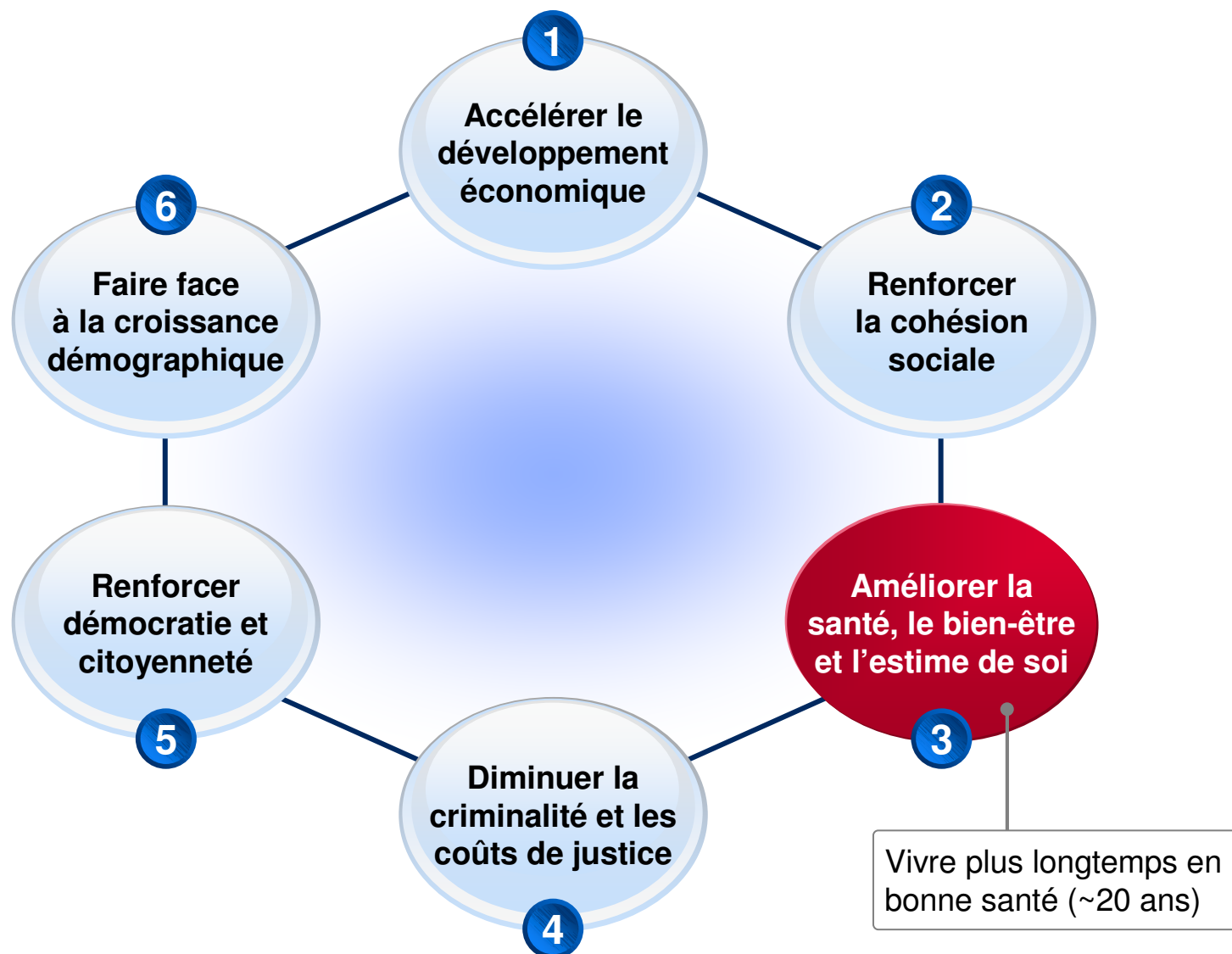
Risque de pauvreté¹ – Wallonie, 2009

Pourcentage



1 Pour un isolé (<966 EUR par mois); pour un couple avec 2 enfants (<2,028 EUR par mois)

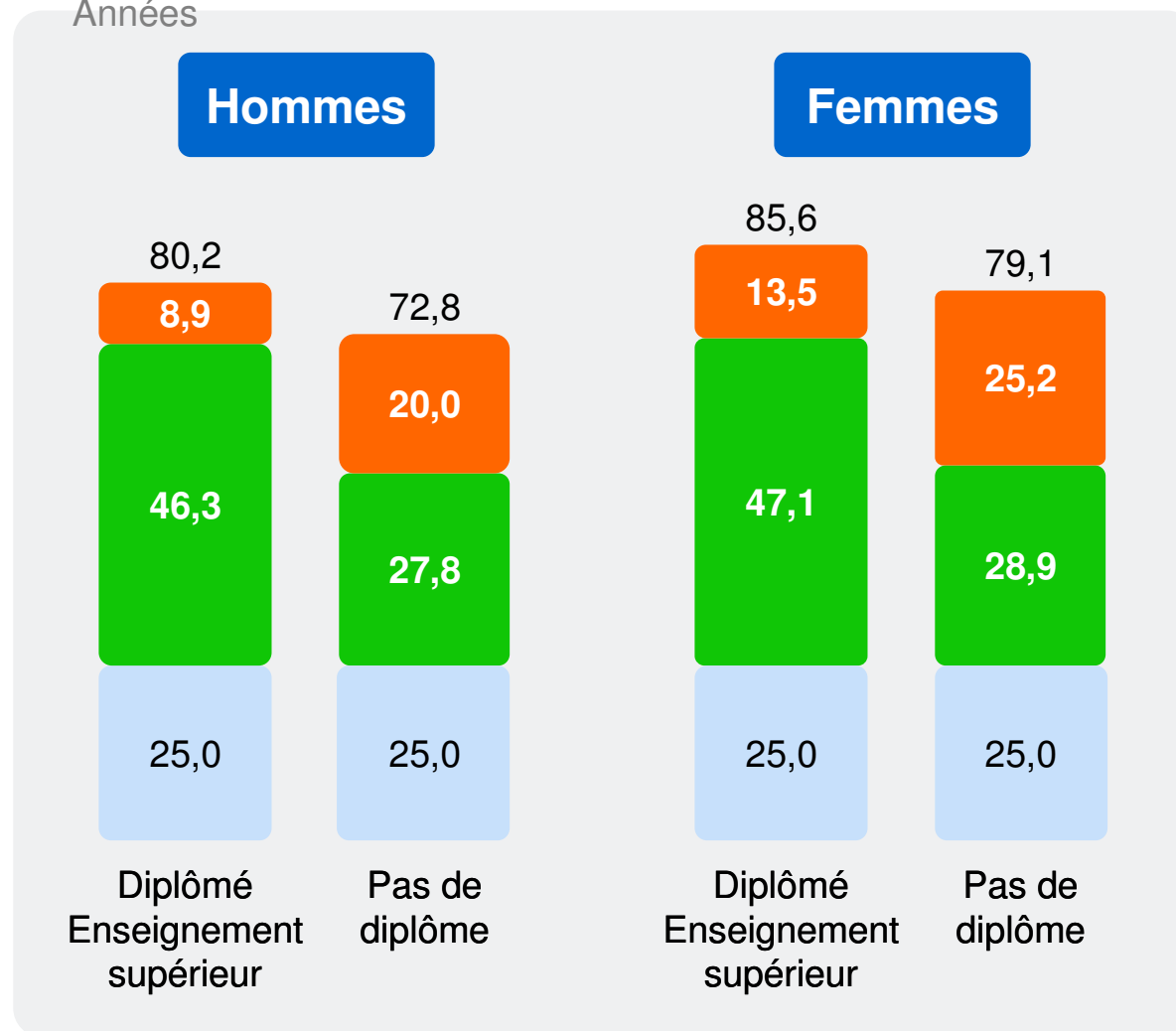
Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions



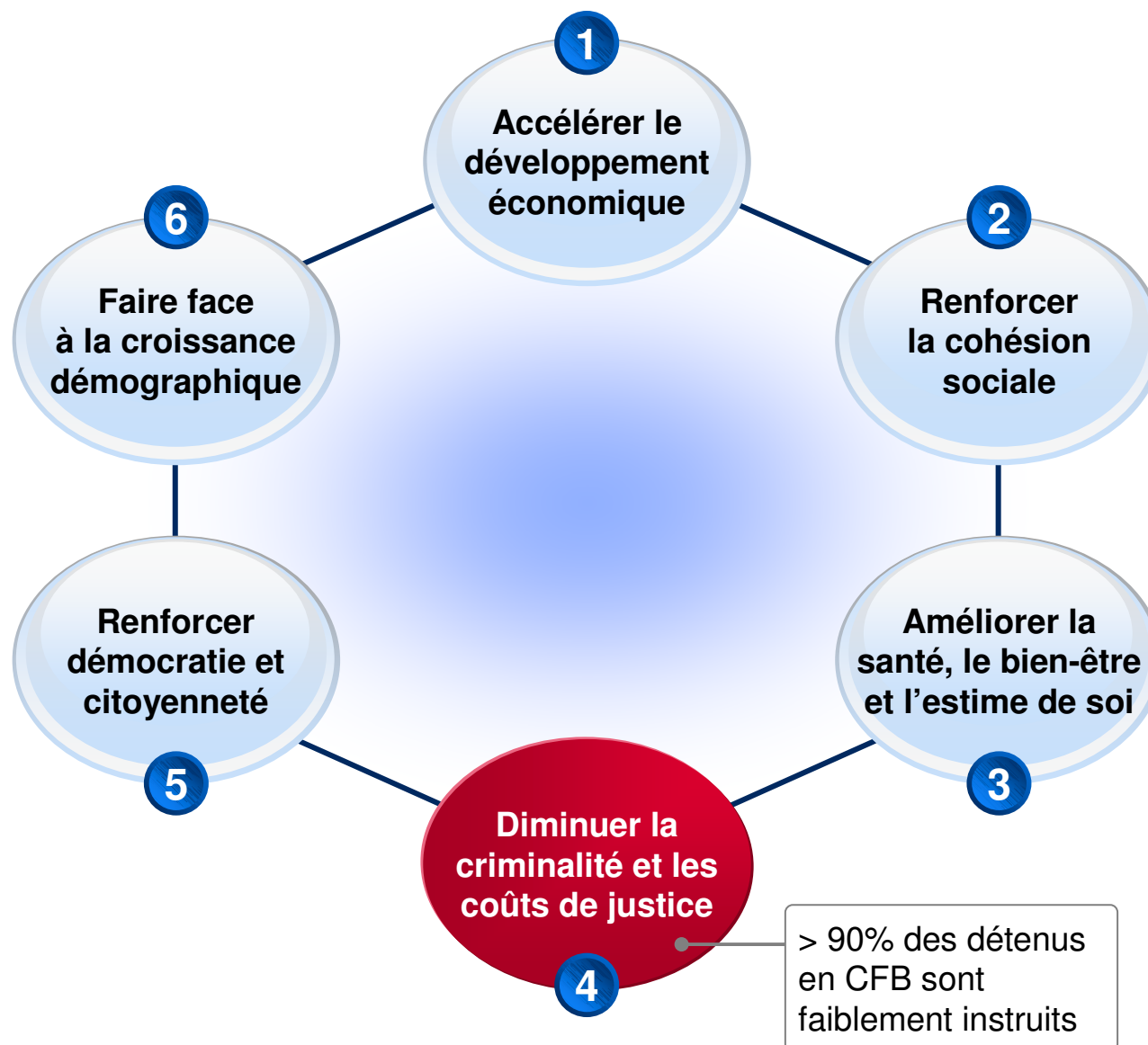
Les personnes instruites vivent plus longtemps en bonne santé

- En incapacité
- Sans incapacité
- Déjà vécu

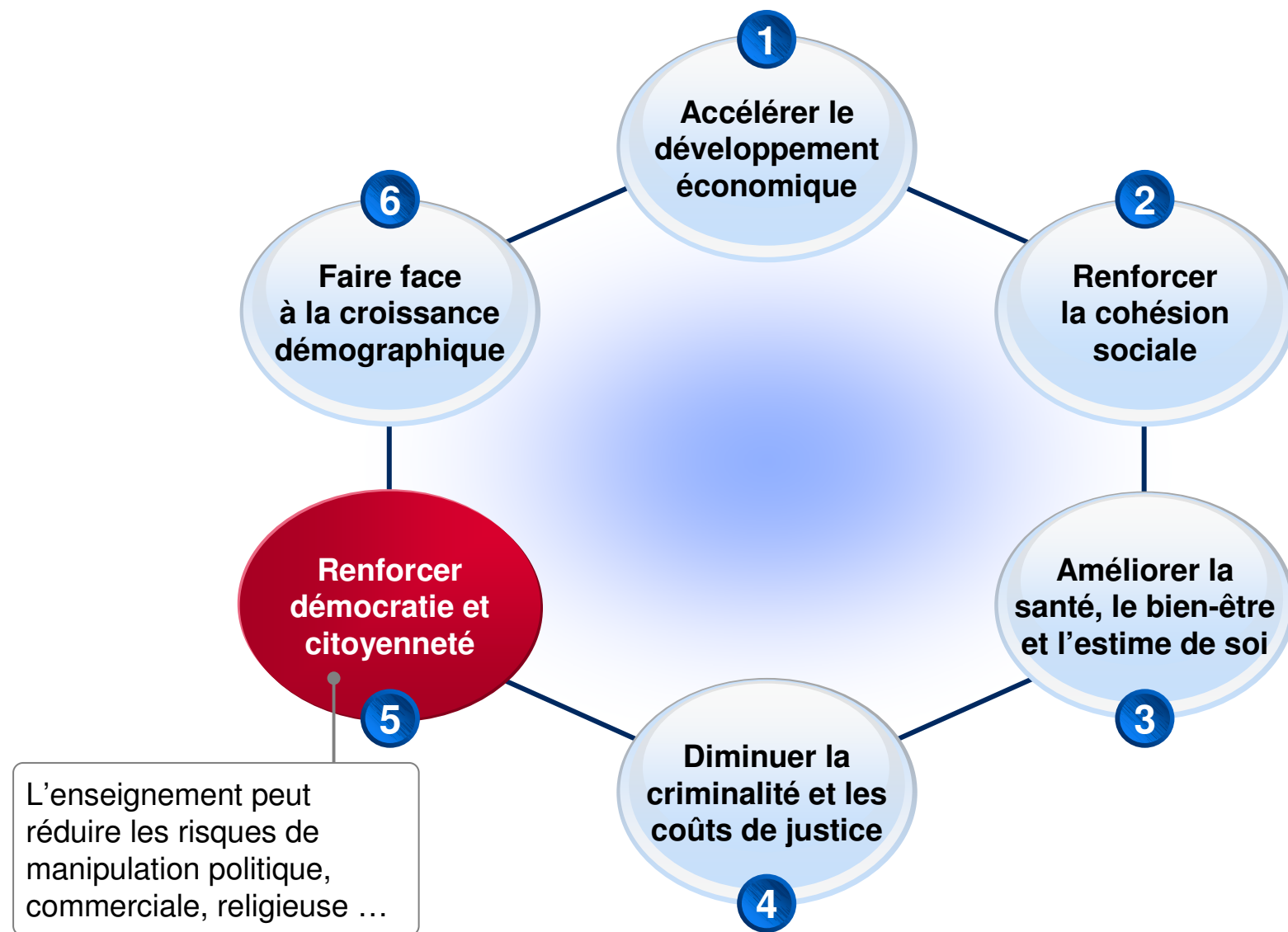
Espérance de vie pour des individus âgés de 25 ans, Belgique
Années



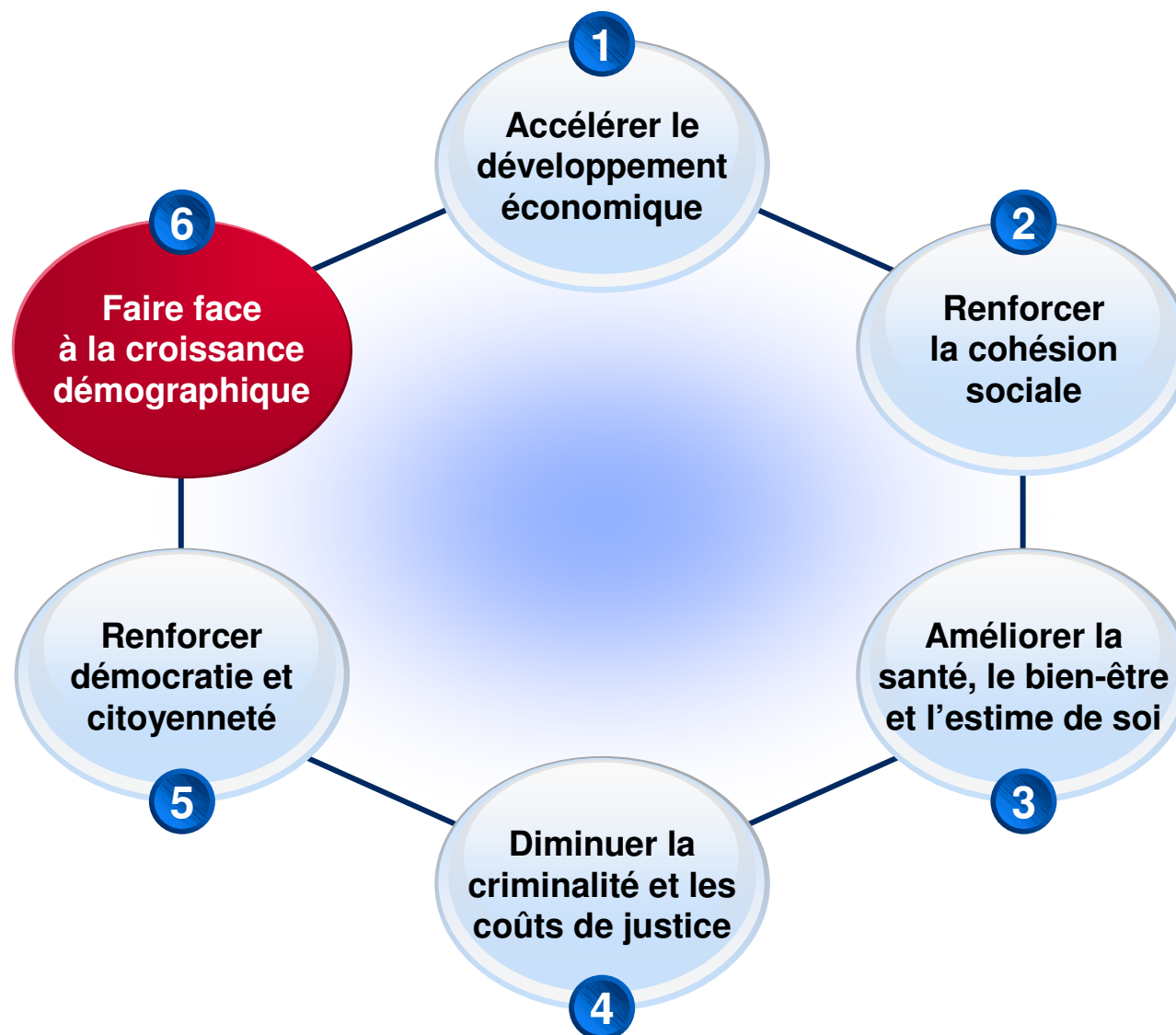
Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions



Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions

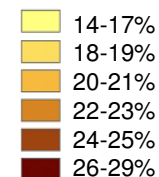


Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions

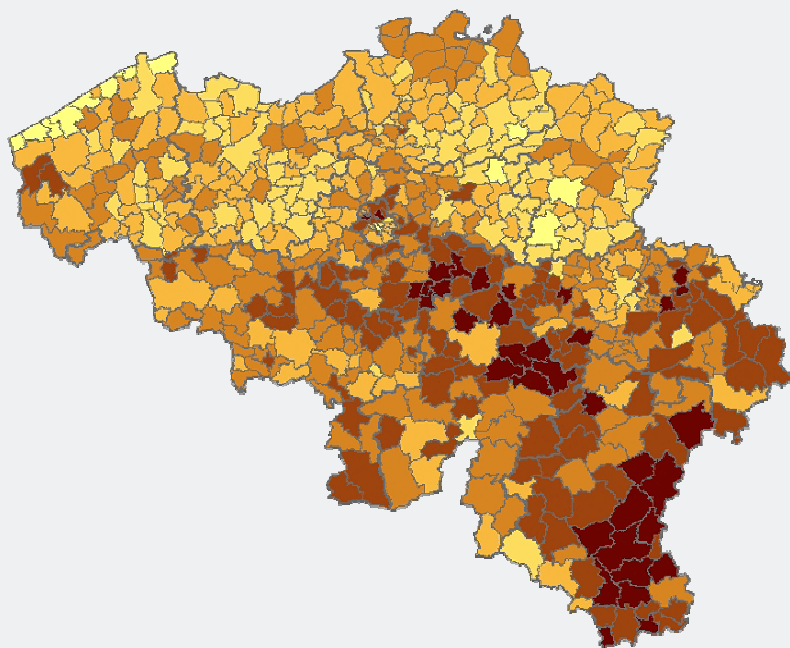


Un enseignement performant est essentiel pour assurer un avenir à la jeunesse de Wallonie et de Bruxelles

Pourcentage des personnes de moins de 18 ans en Belgique, par commune

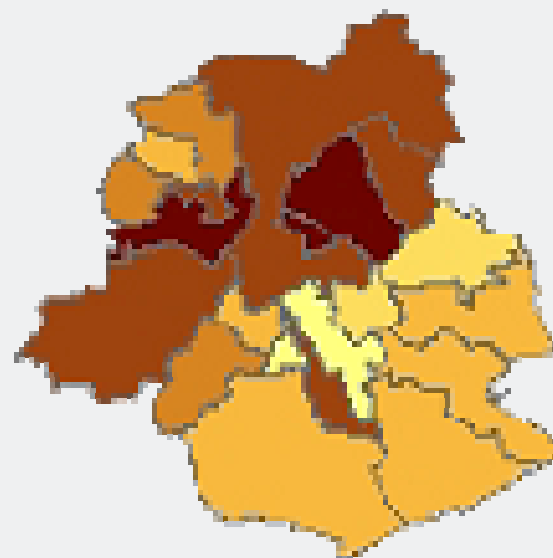


Belgique



**Wallonie: population relativement jeune.
Mais, 22% des jeunes (<15 ans)
vivent sous le seuil de pauvreté
(37% sans les transferts sociaux!)**

Région de Bruxelles-Capitale

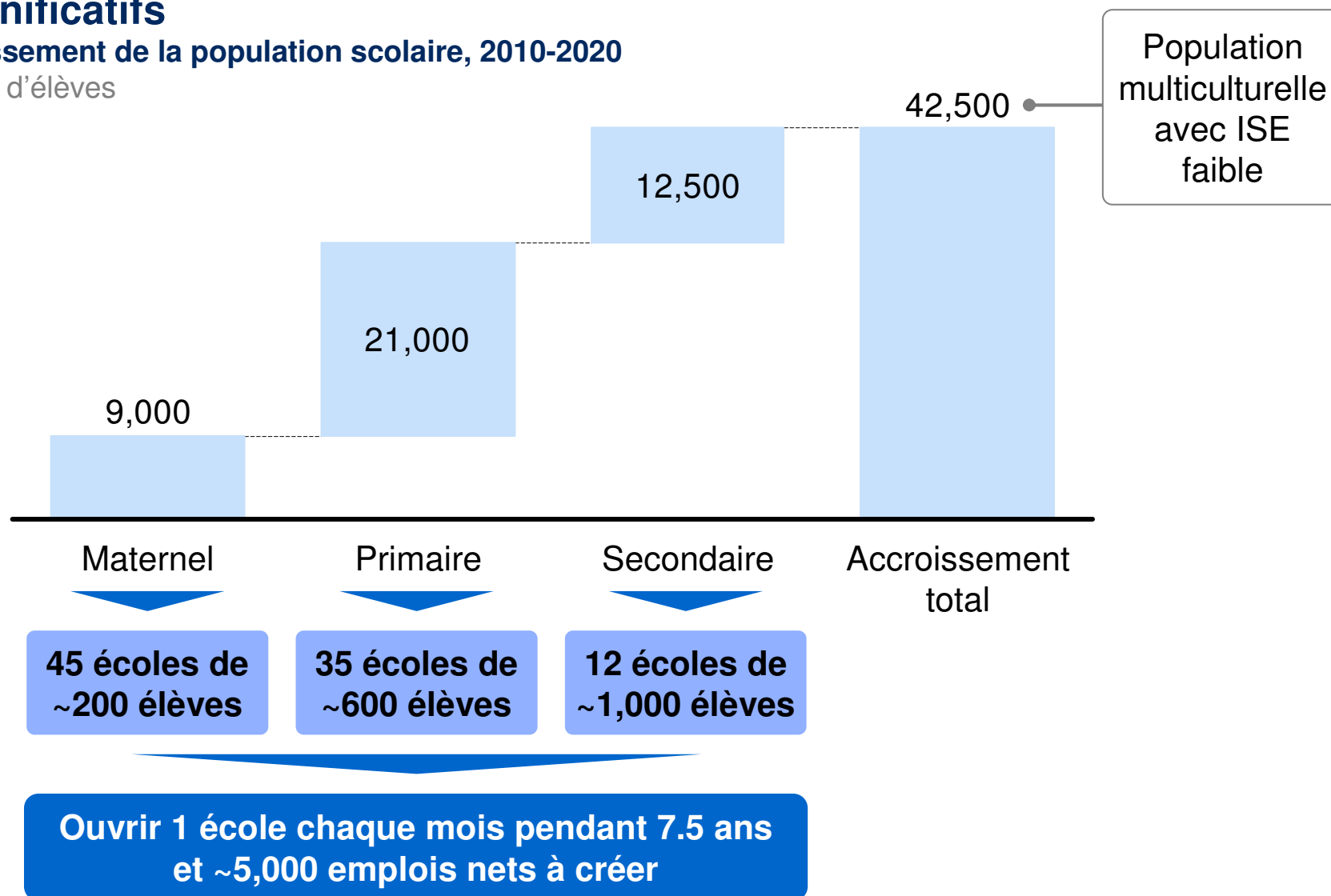


**Région de Bruxelles-Capitale:
un défi démographique, nécessitant
d'urgence des réponses et des initiatives
d'envergure**

A Bruxelles, les besoins en matière d'enseignement sont urgents et significatifs

Accroissement de la population scolaire, 2010-2020

Nombre d'élèves



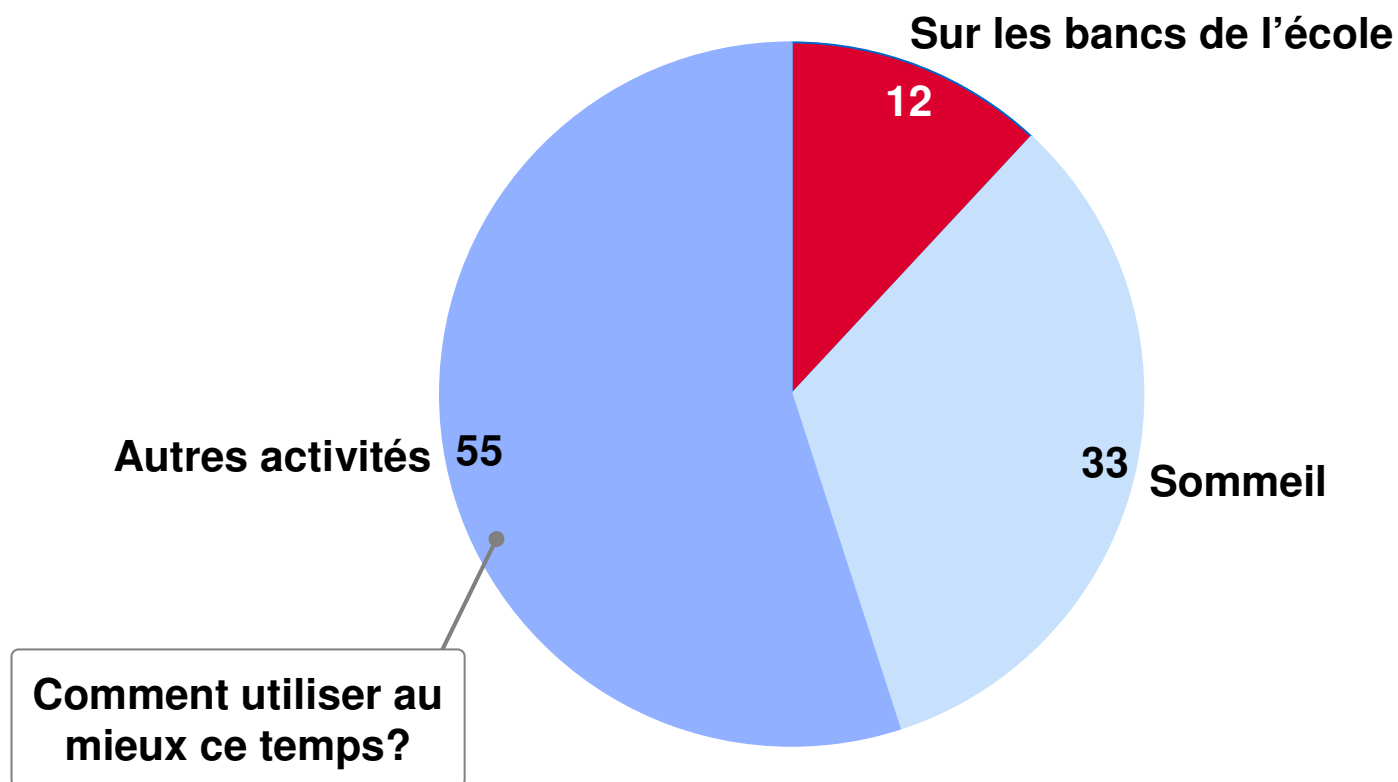
1 Ces chiffres sont à répartir entre la CFB et la Communauté Flamande

Améliorer l'enseignement aurait un impact important sur 6 dimensions



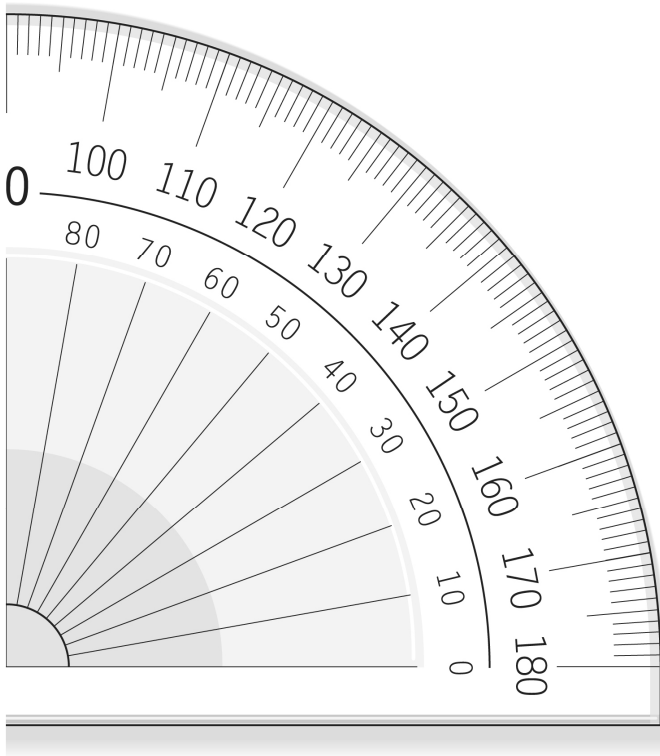
Vu le temps passé à l'école, l'enseignement ne pourra pas tout résoudre ...

Pourcentage du temps par activité depuis la naissance jusqu'à 18 ans¹



¹ Sur base de 365 jours par an, 8 heures de sommeil par jour, 15 années de scolarité (180 jours scolaires de 7 heures par an)

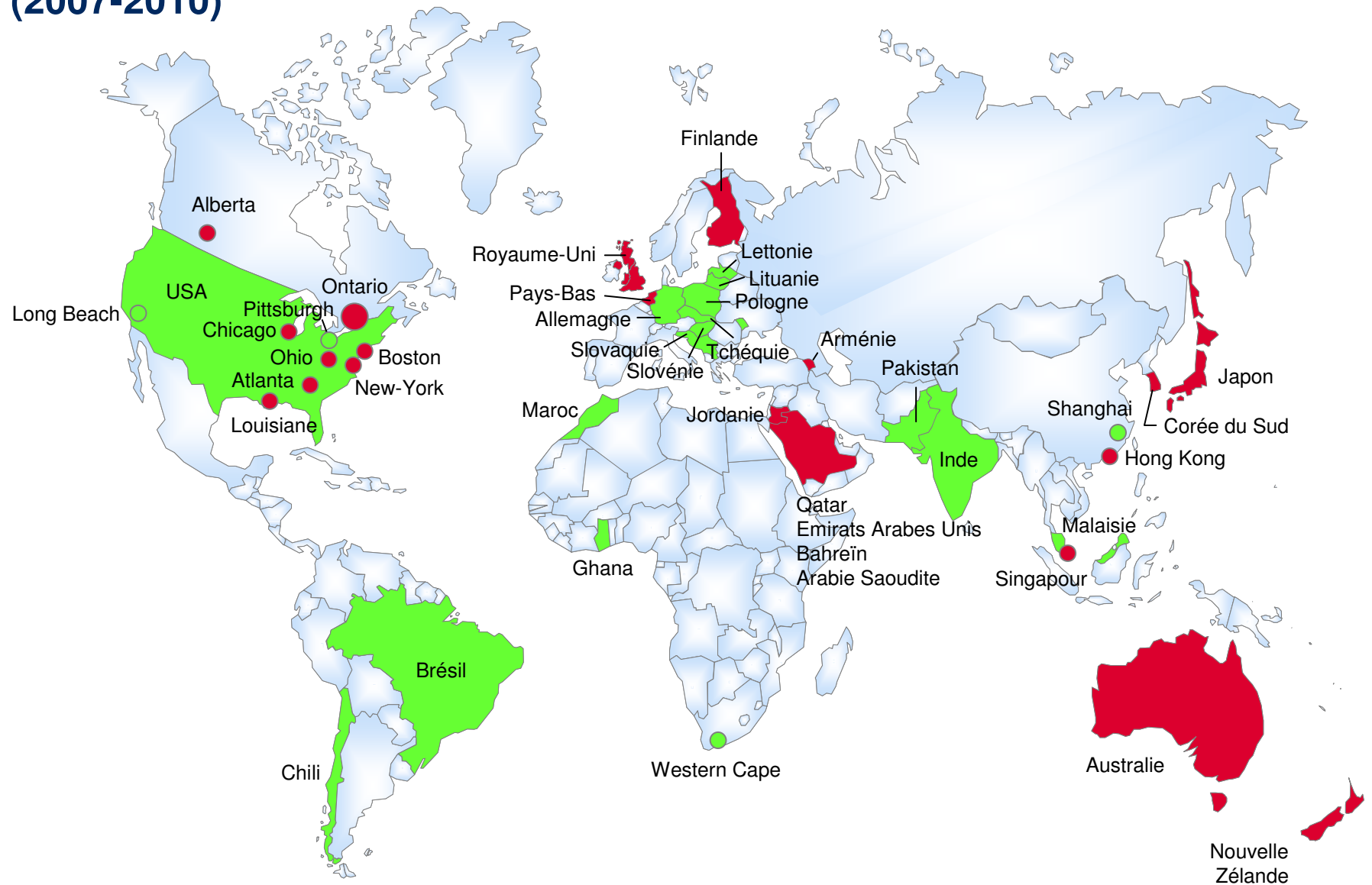
Agenda



- Chiffres clés et performance actuelle en CFB
- Quels sont les enjeux?
- **Quels sont les points communs entre les systèmes scolaires les plus performants à travers le monde?**
- Comment s'y sont pris les systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?
- Comment initier une dynamique de changement?

Plus de 40 systèmes scolaires étudiés à travers le monde (2007-2010)

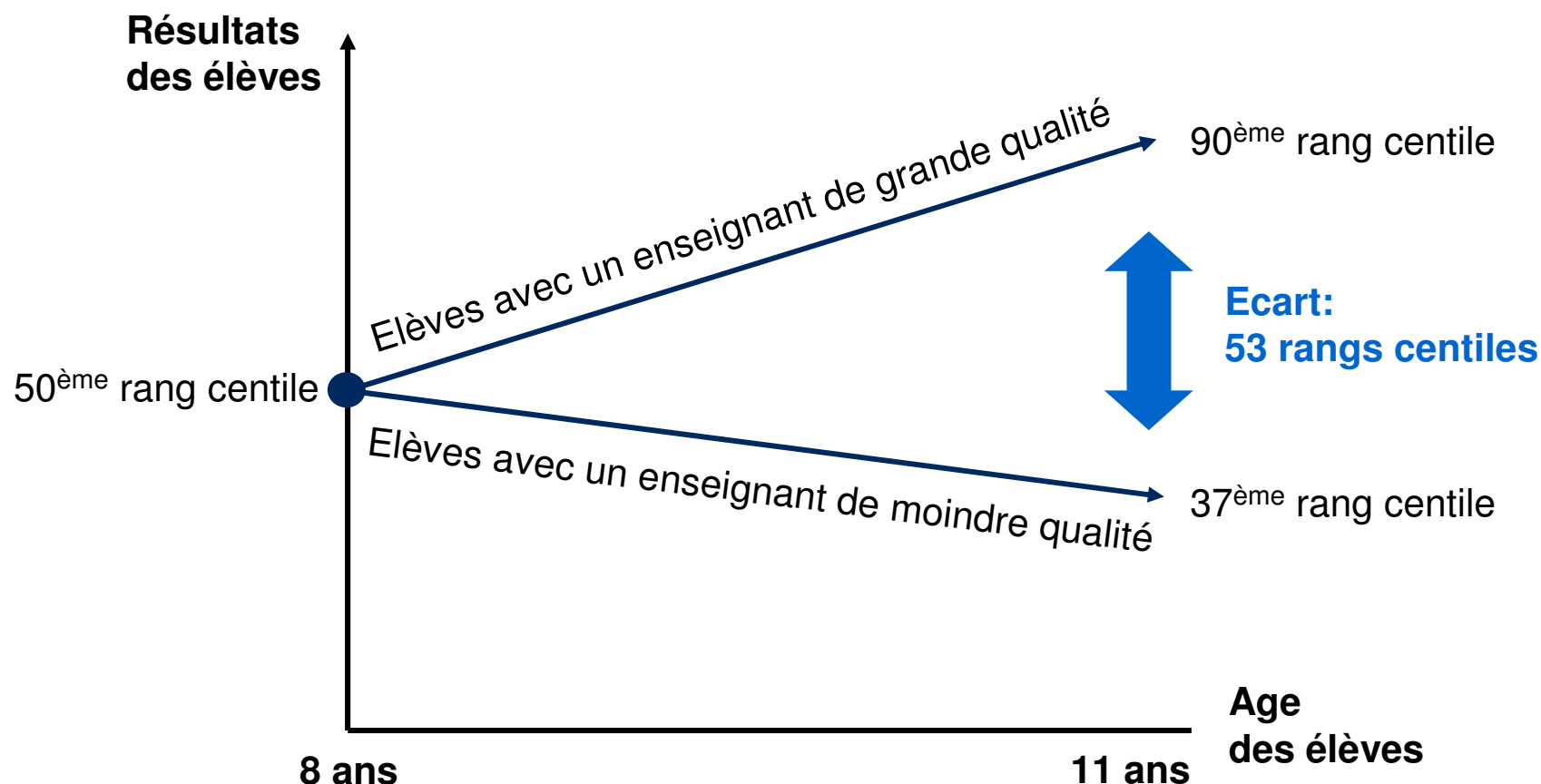
■ 2007
■ 2008-2010



Quatre clés du succès dans des contextes culturels et politiques pourtant radicalement différents

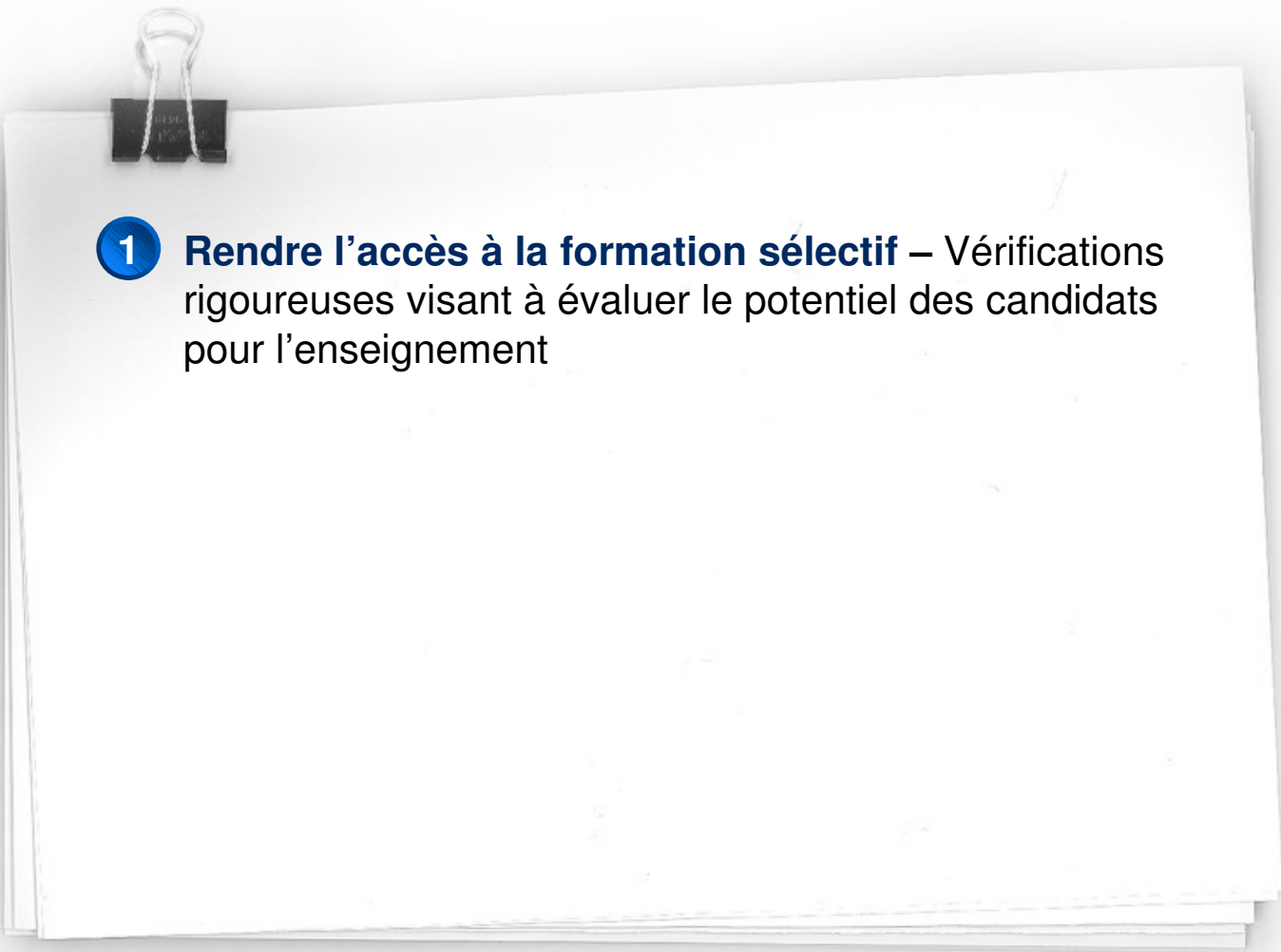
- 
- 1 Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s – *“La qualité d’un système scolaire ne peut excéder celle de son corps enseignant”*

La qualité des enseignants est le premier facteur qui explique les différences de niveau entre les élèves

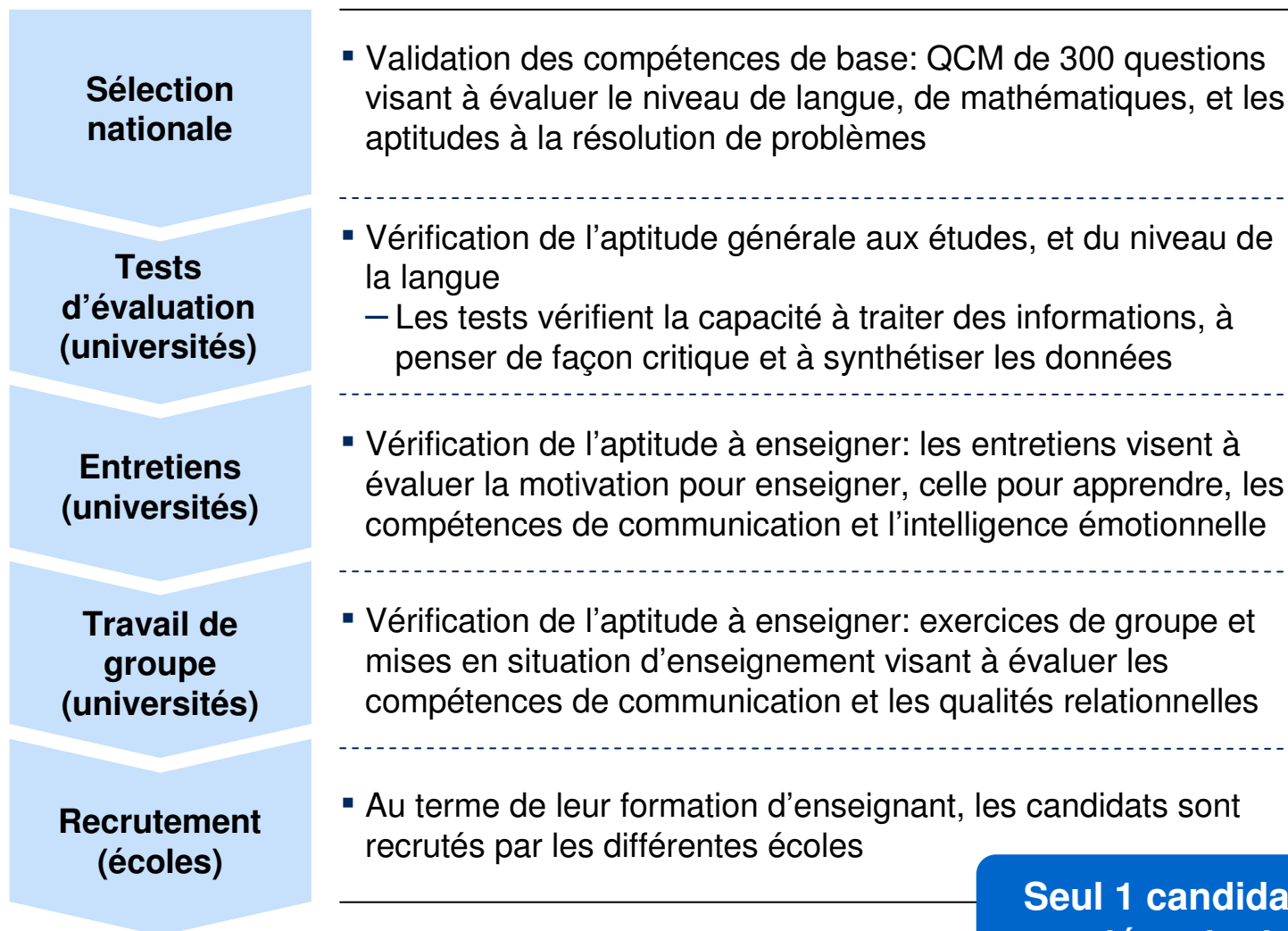


Qualité d'un enseignant: maîtrise des compétences dans les matières à enseigner, motivation à enseigner, compétences de communication et d'intelligence émotionnelle, aptitude à la résolution de problèmes, capacité et volonté de se remettre en question en cours de carrière, travail en équipe...

Comment inciter les meilleures personnes à devenir et à rester enseignant(e)s?

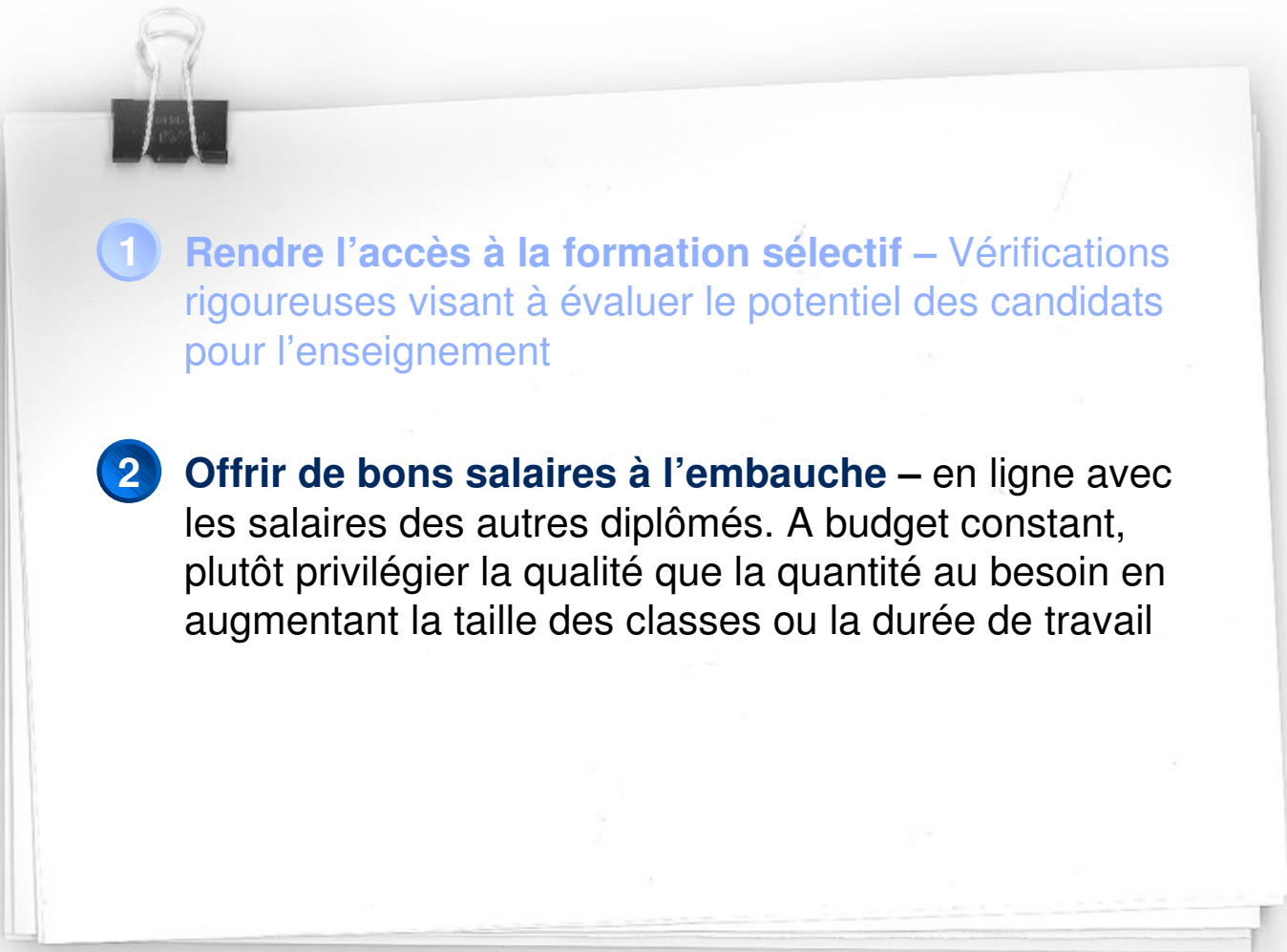
- 
- 1 **Rendre l'accès à la formation sélectif** – Vérifications rigoureuses visant à évaluer le potentiel des candidats pour l'enseignement

Processus de sélection des enseignants – Finlande



Seul 1 candidat sur 10 sera accepté en tant qu'enseignant

Comment inciter les meilleures personnes à devenir et à rester enseignant(e)s?

- 
- 1 **Rendre l'accès à la formation sélectif** – Vérifications rigoureuses visant à évaluer le potentiel des candidats pour l'enseignement
 - 2 **Offrir de bons salaires à l'embauche** – en ligne avec les salaires des autres diplômés. A budget constant, plutôt privilégier la qualité que la quantité au besoin en augmentant la taille des classes ou la durée de travail

Diminuer la taille des classes ne semble pas être la solution ...

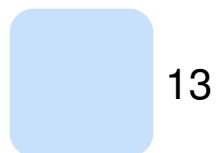
Etudes sur “Influence de la taille des classes sur les résultats des élèves”

Pourcentage, 100% = 112 études passées en revue

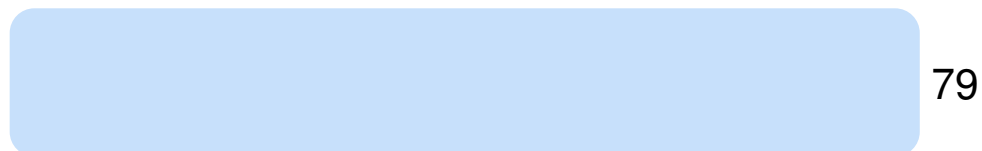
Impact positif d'une réduction
de la taille des classes



Impact négatif d'une réduction
de la taille des classes



Pas d'impact significatif



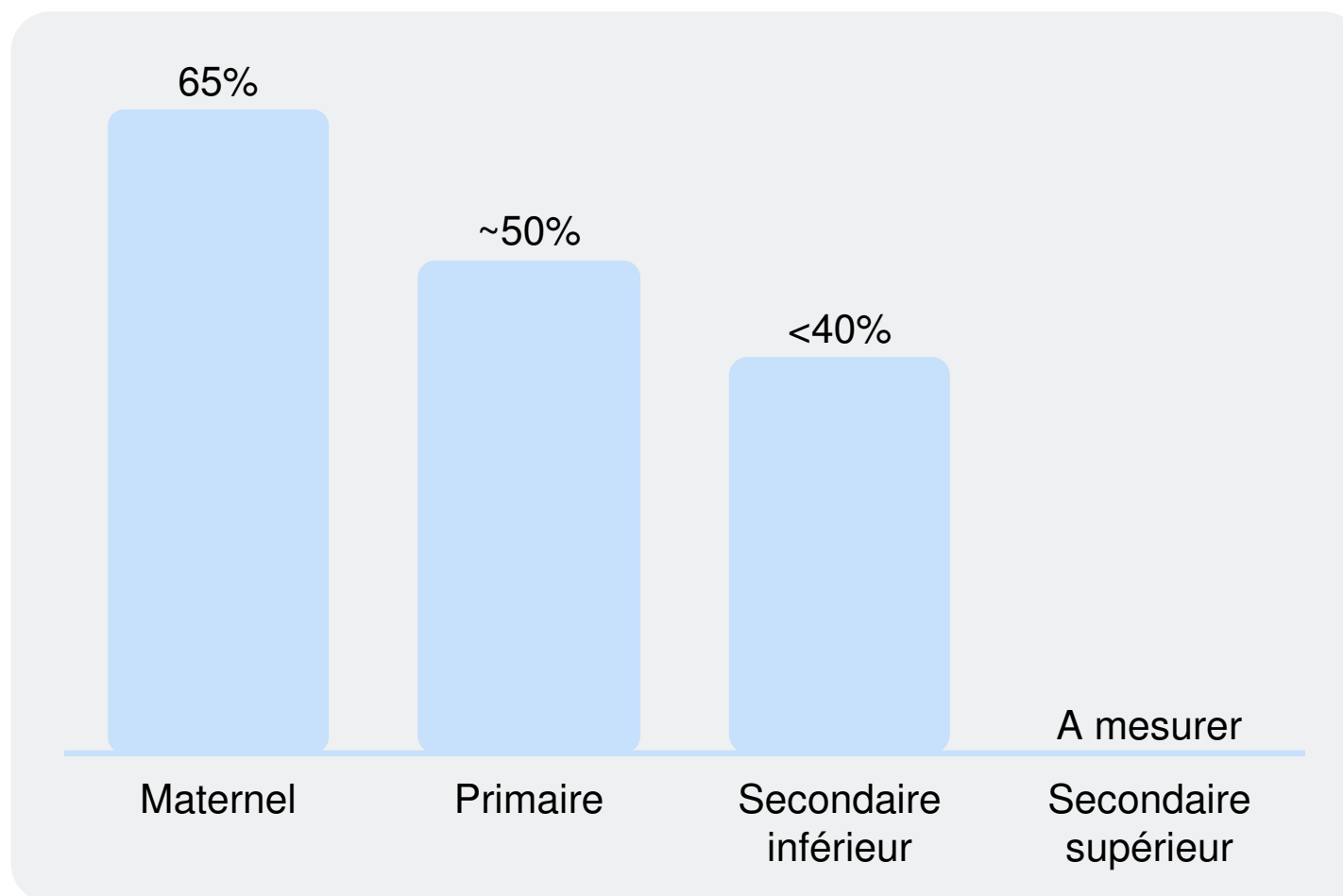
**“Les différences de qualité entre
enseignant ont une influence bien plus
prépondérante sur les résultats des élèves”**

Comment inciter les meilleures personnes à devenir et à rester enseignant(e)s?

- 
- 1 **Rendre l'accès à la formation sélectif** – Vérifications rigoureuses visant à évaluer le potentiel des candidats pour l'enseignement
 - 2 **Offrir de bons salaires à l'embauche** – en ligne avec les salaires des autres diplômés. A budget constant, plutôt privilégier la qualité que la quantité au besoin en augmentant la taille des classes ou la durée de travail
 - 3 **Améliorer l'image de marque de la profession** – pour installer un cercle vertueux qui permet d'attirer des candidats toujours meilleurs

En CFB, l'enseignement n'est pas une des options de carrière préférées ...

Pourcentage des étudiants de 1^{ère} génération¹



¹ Pourcentage des étudiants s'inscrivant directement en 1^{ère} année Haute Ecole (filiale pédagogique) après l'obtention de leur diplôme de l'enseignement secondaire

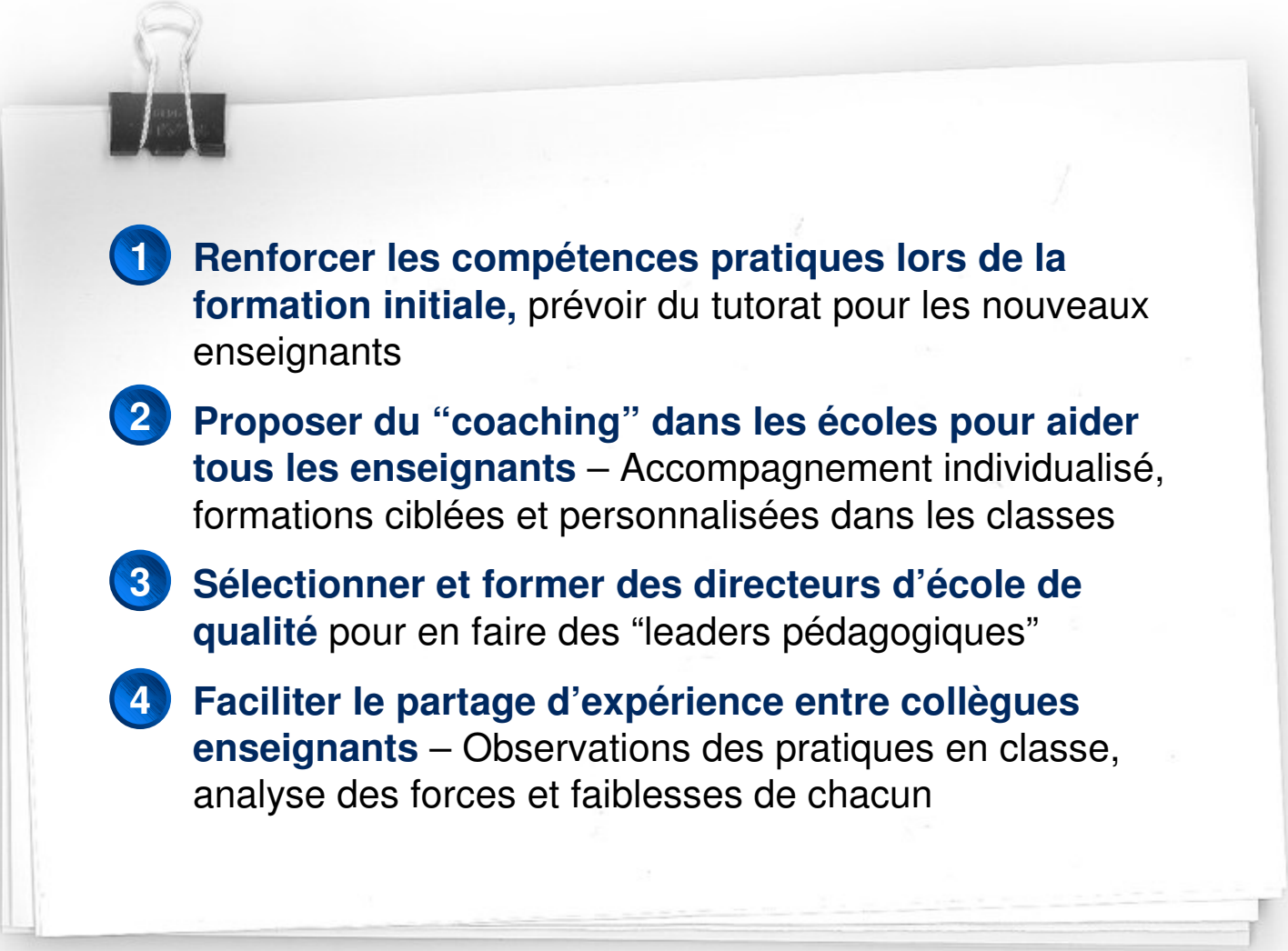
Quatre clés du succès dans des contextes culturels et politiques pourtant radicalement différents

- 1 Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s – *“La qualité d’un système scolaire ne peut excéder celle de son corps enseignant”*

- 2 Améliorer les pratiques d’enseignement sur le terrain – *“Seule l’amélioration dans les classes produit des résultats”*



Comment améliorer les pratiques d'enseignement dans les salles de classe?

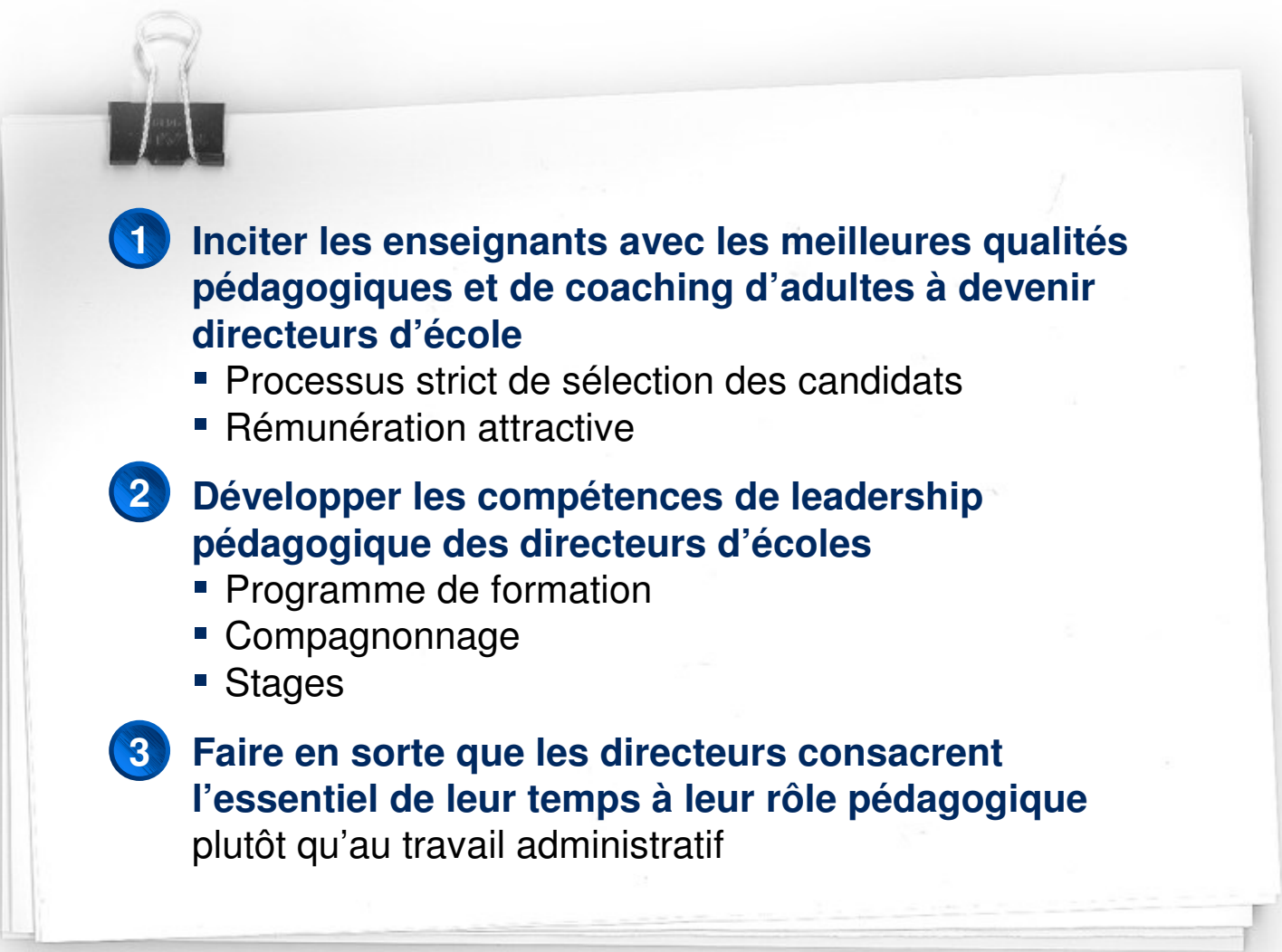
- 
- 1 **Renforcer les compétences pratiques lors de la formation initiale**, prévoir du tutorat pour les nouveaux enseignants
 - 2 **Proposer du “coaching” dans les écoles pour aider tous les enseignants** – Accompagnement individualisé, formations ciblées et personnalisées dans les classes
 - 3 **Sélectionner et former des directeurs d'école de qualité** pour en faire des “leaders pédagogiques”
 - 4 **Faciliter le partage d'expérience entre collègues enseignants** – Observations des pratiques en classe, analyse des forces et faiblesses de chacun

Quatre clés du succès dans des contextes culturels et politiques pourtant radicalement différents

- 1 Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s – *“La qualité d’un système scolaire ne peut excéder celle de son corps enseignant”*
- 2 Améliorer les pratiques d’enseignement sur le terrain – *“Seule l’amélioration dans les classes produit des résultats”*
- 3 Assurer la mise en place d’équipes de direction de qualité – *“Les écoles performantes ont toutes en commun une équipe de direction de qualité”*



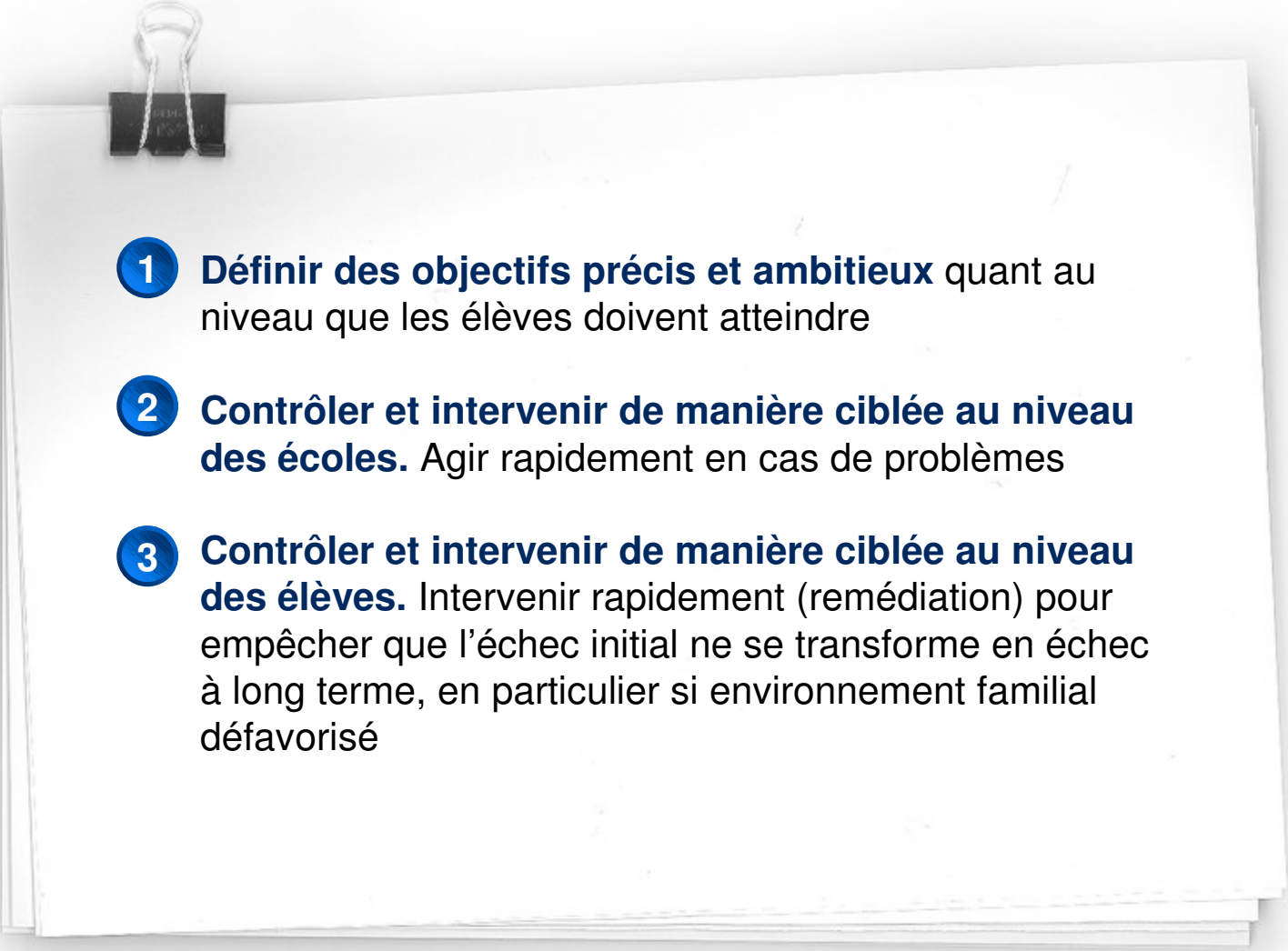
Comment sélectionner et former des directeurs d'école de qualité?

- 
- 1 Inciter les enseignants avec les meilleures qualités pédagogiques et de coaching d'adultes à devenir directeurs d'école**
 - Processus strict de sélection des candidats
 - Rémunération attractive
 - 2 Développer les compétences de leadership pédagogique des directeurs d'écoles**
 - Programme de formation
 - Compagnonnage
 - Stages
 - 3 Faire en sorte que les directeurs consacrent l'essentiel de leur temps à leur rôle pédagogique plutôt qu'au travail administratif**

Quatre clés du succès dans des contextes culturels et politiques pourtant radicalement différents

- 1 Inciter des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s – *“La qualité d’un système scolaire ne peut excéder celle de son corps enseignant”*
- 2 Améliorer les pratiques d’enseignement sur le terrain – *“Seule l’amélioration dans les classes produit des résultats”*
- 3 Assurer la mise en place d’équipes de direction de qualité – *“Les écoles performantes ont toutes en commun une équipe de direction de qualité”*
- 4 Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale**

“Tous les systèmes scolaires les plus performants conviennent de ne pouvoir améliorer que ce qu’ils mesurent”

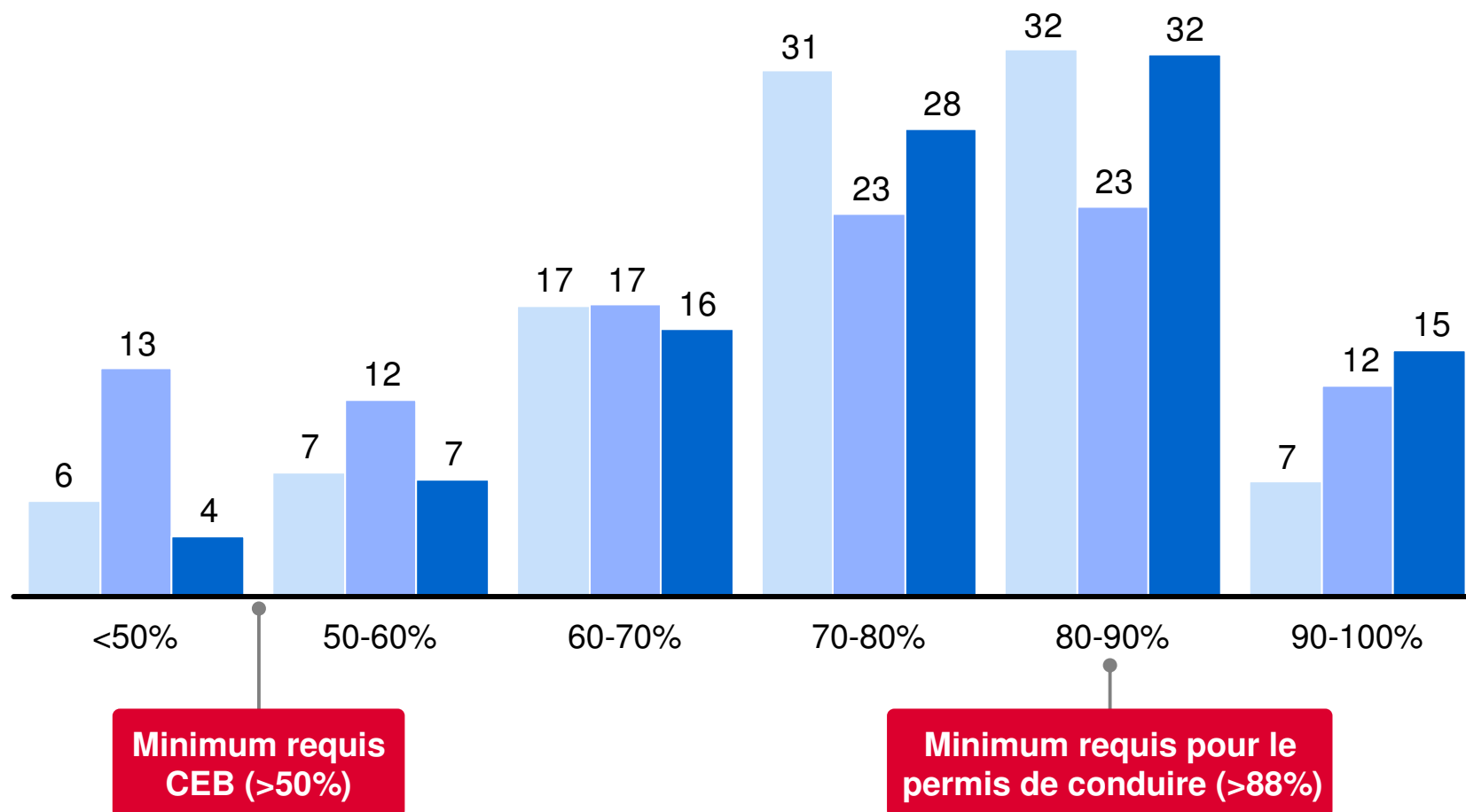
- 
- 1 Définir des objectifs précis et ambitieux** quant au niveau que les élèves doivent atteindre
 - 2 Contrôler et intervenir de manière ciblée au niveau des écoles.** Agir rapidement en cas de problèmes
 - 3 Contrôler et intervenir de manière ciblée au niveau des élèves.** Intervenir rapidement (remédiation) pour empêcher que l'échec initial ne se transforme en échec à long terme, en particulier si environnement familial défavorisé

Les objectifs du CEB sont précis, mais sont-ils suffisamment ambitieux?

Scores Certificat d'Étude de Base – 2010

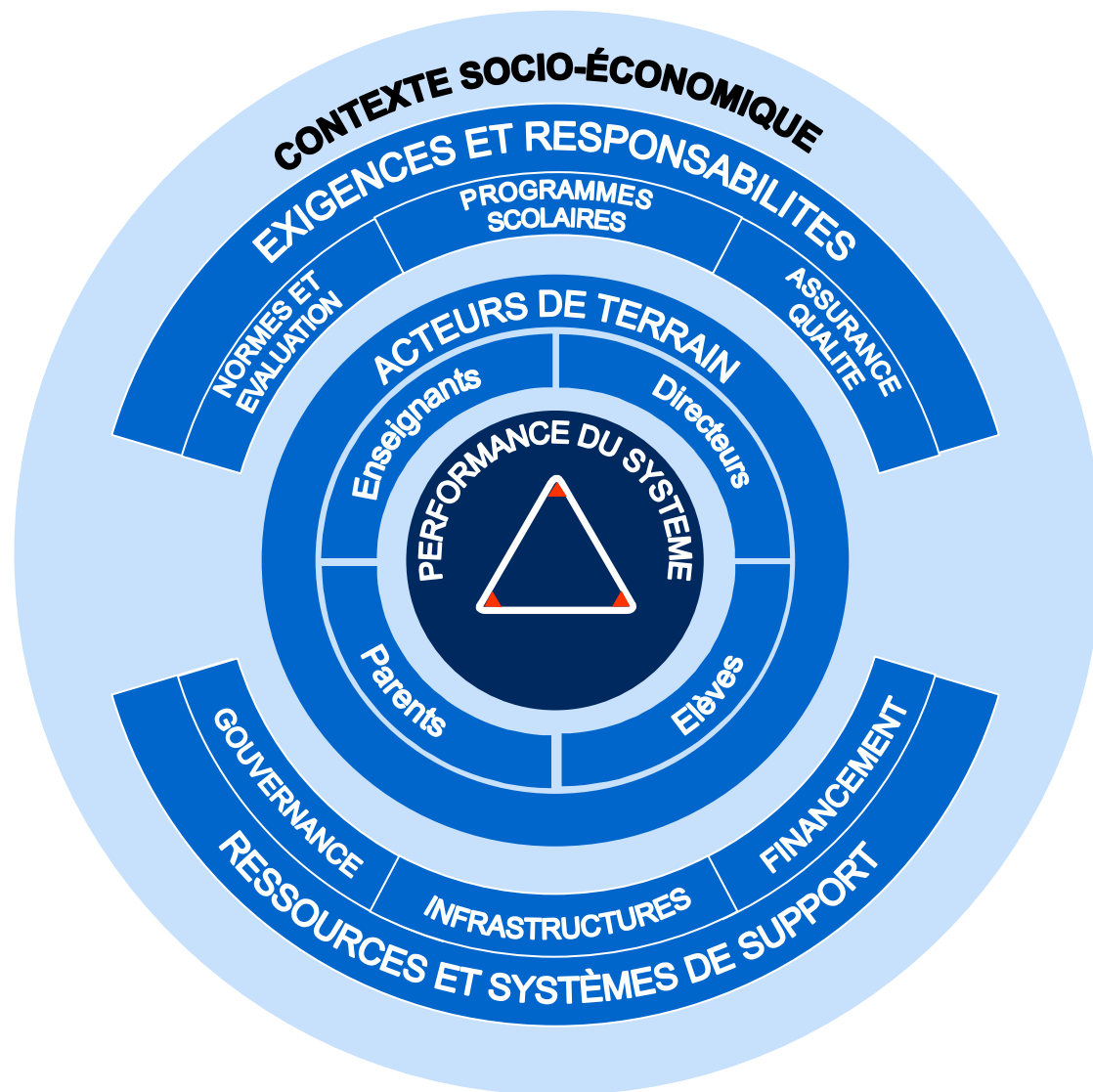
Pourcentage des élèves, 100% = 55,405 élèves¹

Français
Mathématiques
Eveil



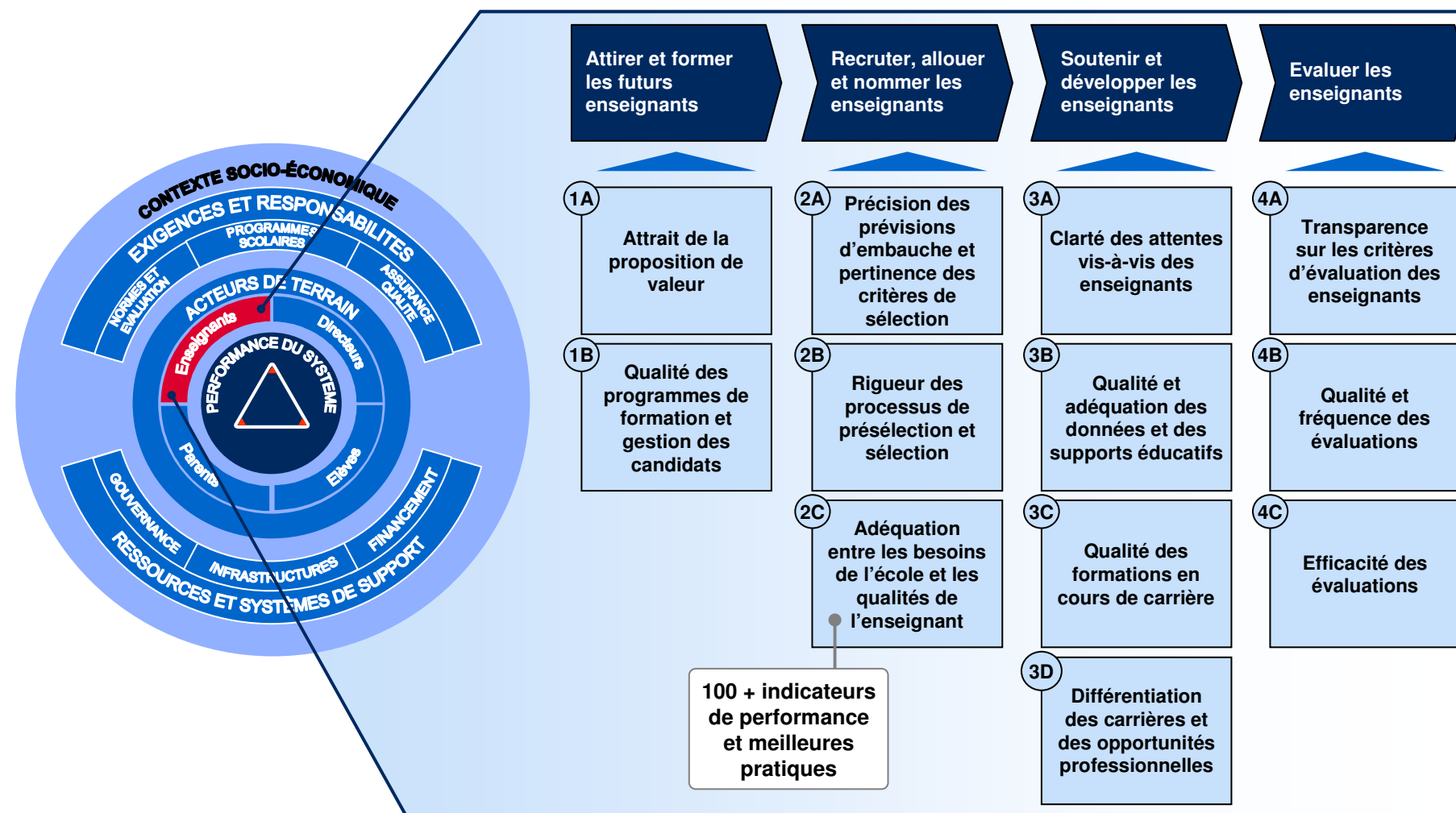
¹ 47,246 (6^{ème} primaire); 4,838 (1^{ère} différenciée); 3,321 (2^{ème} différenciée)

Au-delà des 4 facteurs clés de succès, d'autres éléments sont également à prendre en compte

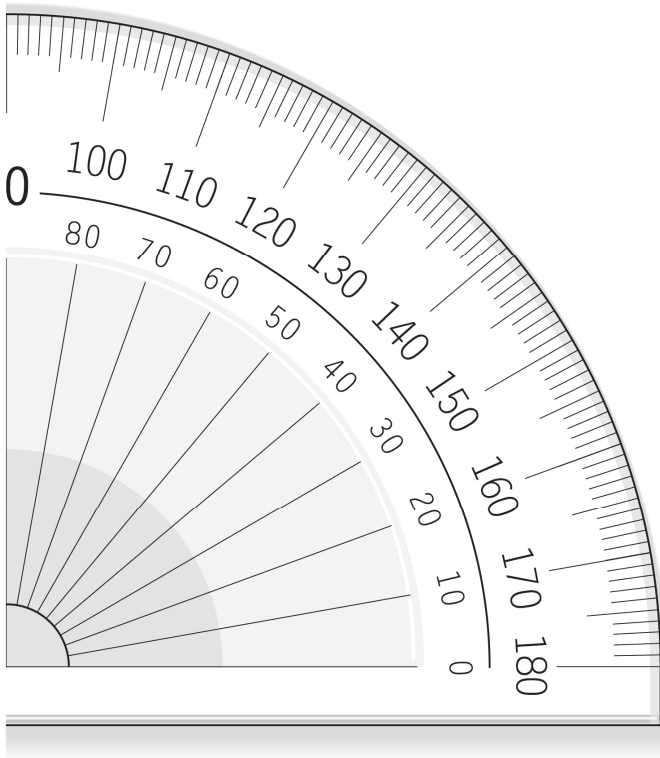


Un diagnostic rigoureux (avec 100+ indicateurs de performance) permet de comparer l'ensemble des pratiques clés ainsi que leurs facteurs de succès

Module
Enseignants



Agenda



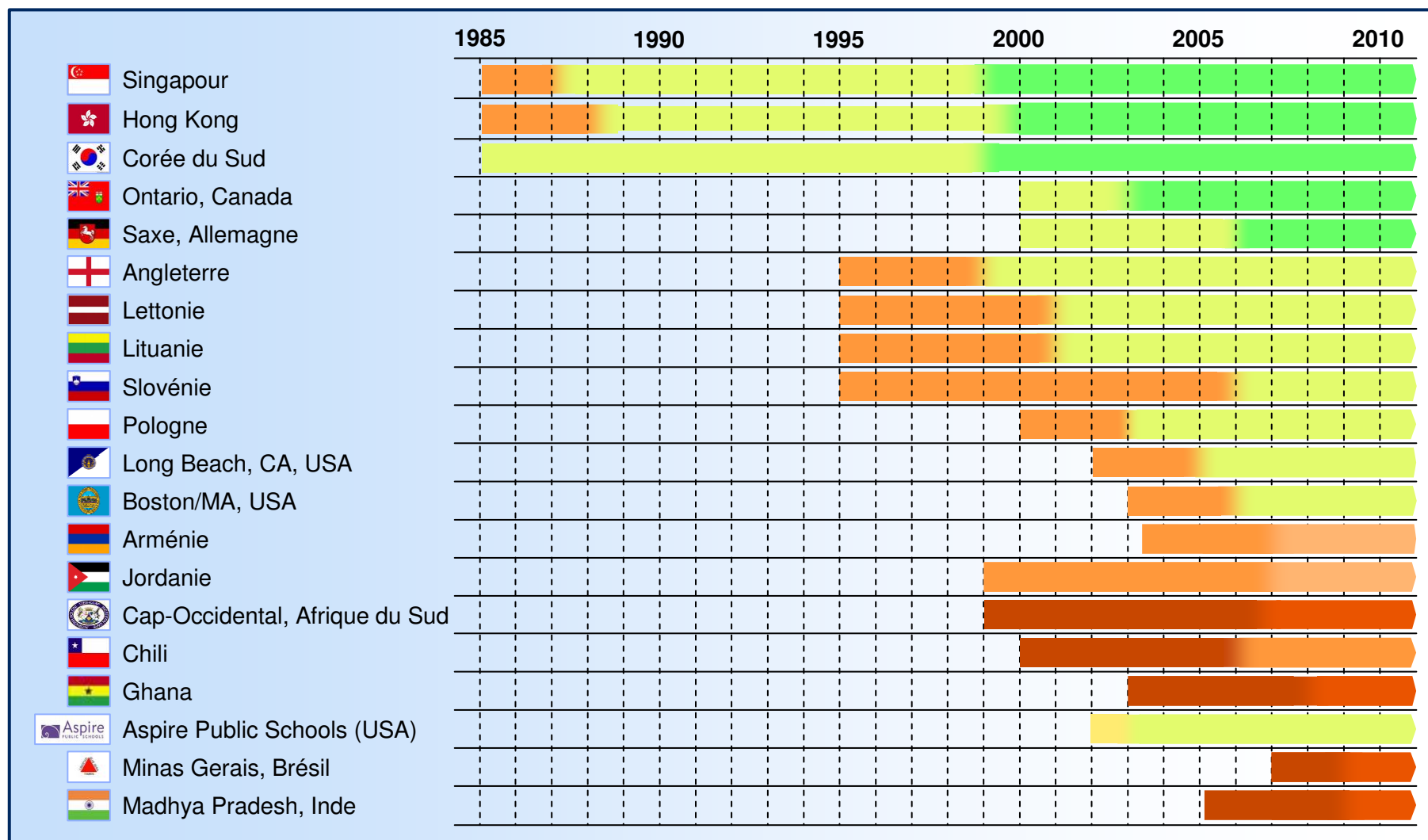
- Chiffres clés et performance actuelle en CFB
- Quels sont les enjeux?
- Quels sont les points communs entre les systèmes scolaires les plus performants à travers le monde?

▪ **Comment s'y sont pris les systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?**

- Comment initier une dynamique de changement?

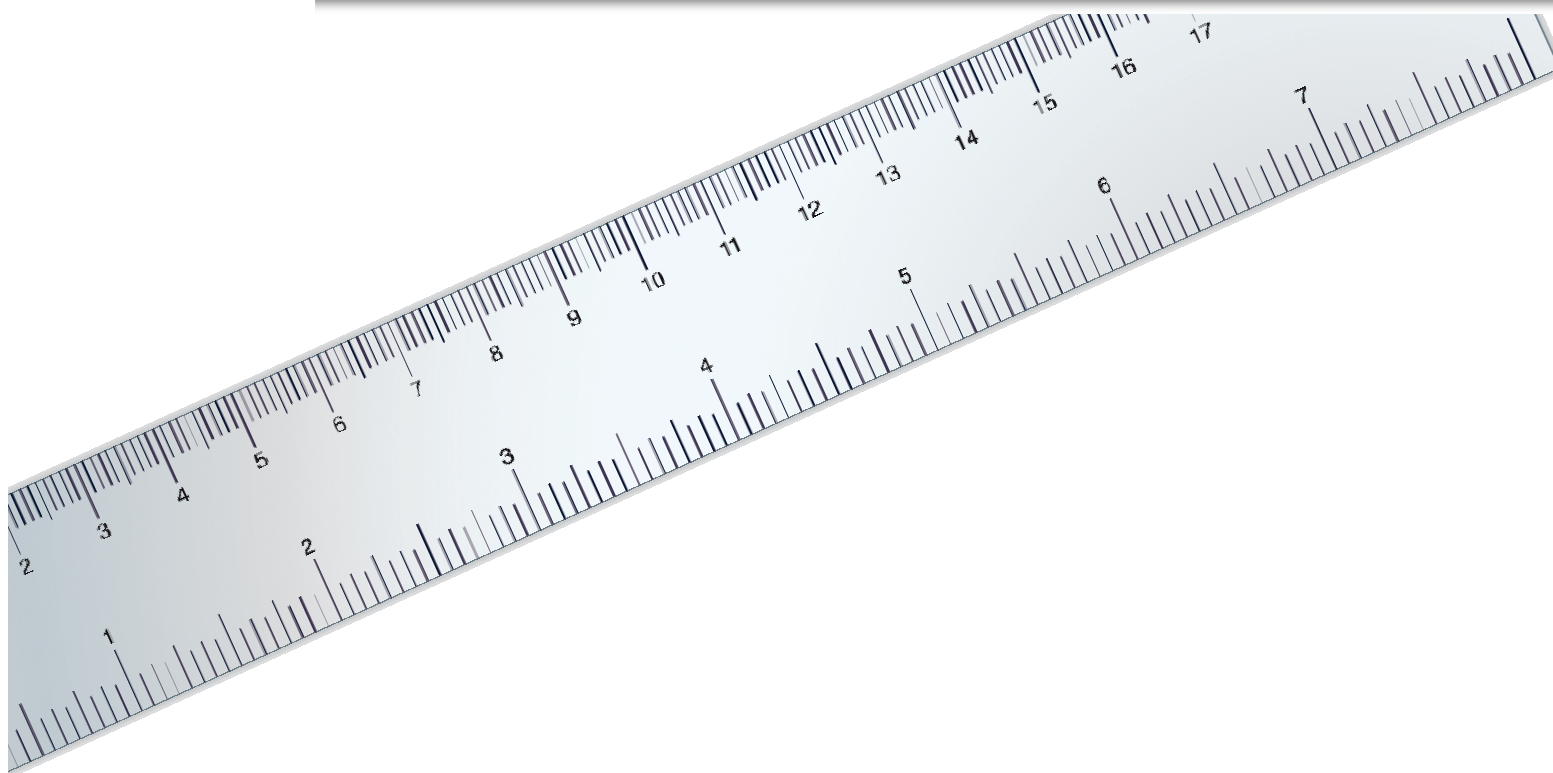
En 2010, une recherche a porté sur 575 interventions au sein de 20 systèmes représentant tout le spectre d'amélioration de performance

■ Faible
 ■ Bonne
 ■ Moyenne
 ■ Très bonne



L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer significativement déjà sur une période de 6 ans**

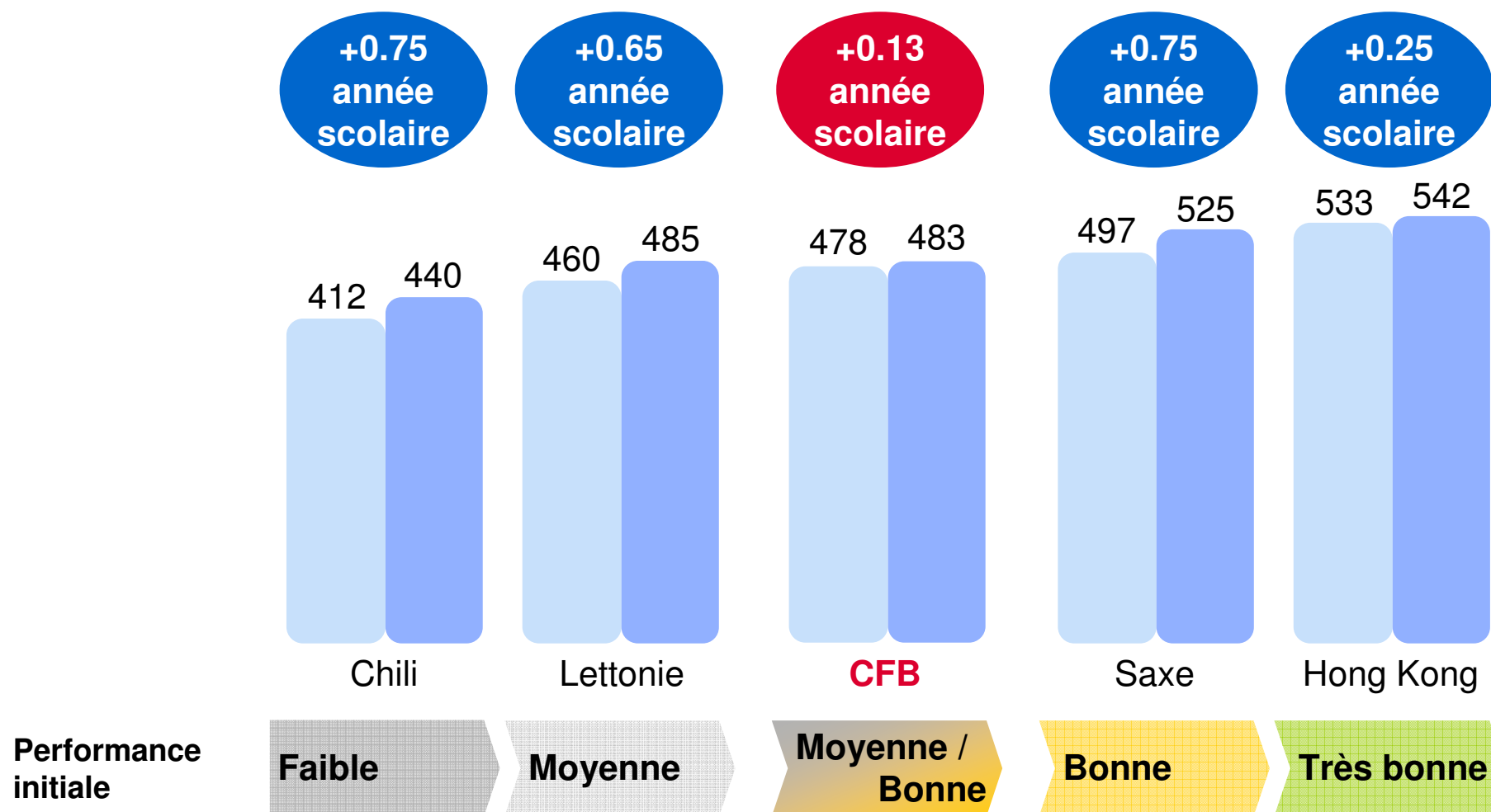


Quel que soit leur niveau de performance initial, les systèmes peuvent considérablement améliorer leurs résultats en moins de six ans

Moyenne des scores PISA¹; 2000-06

2000

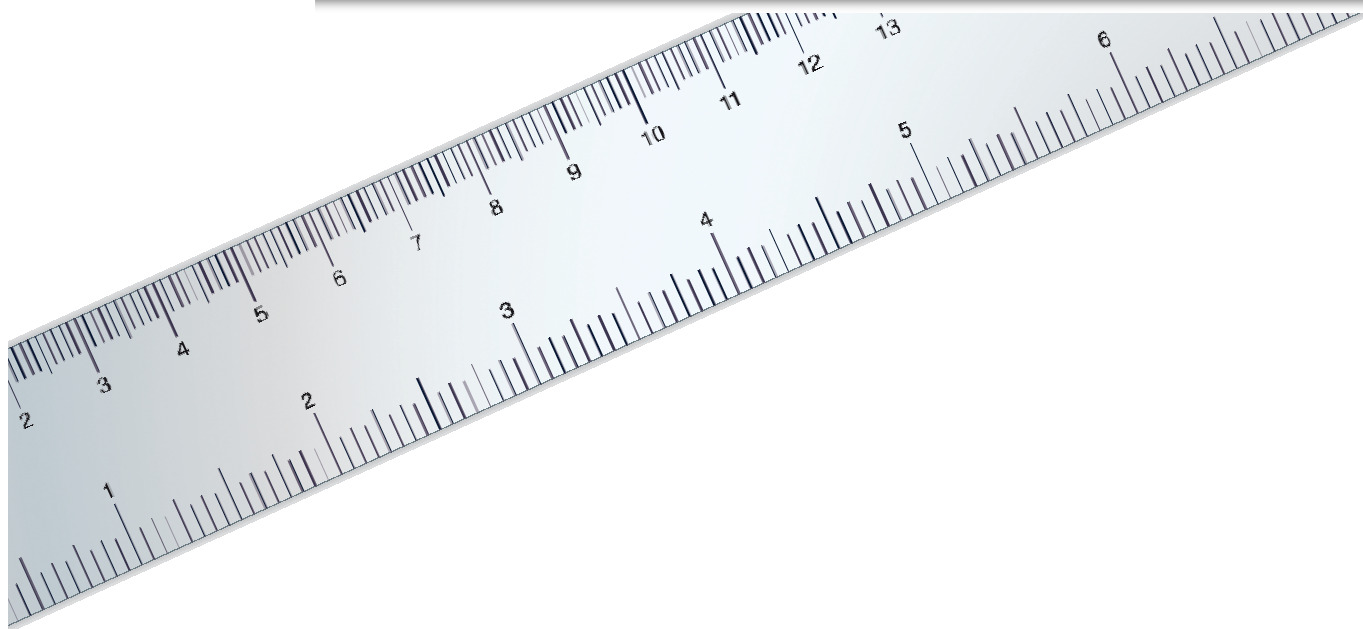
2006



L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

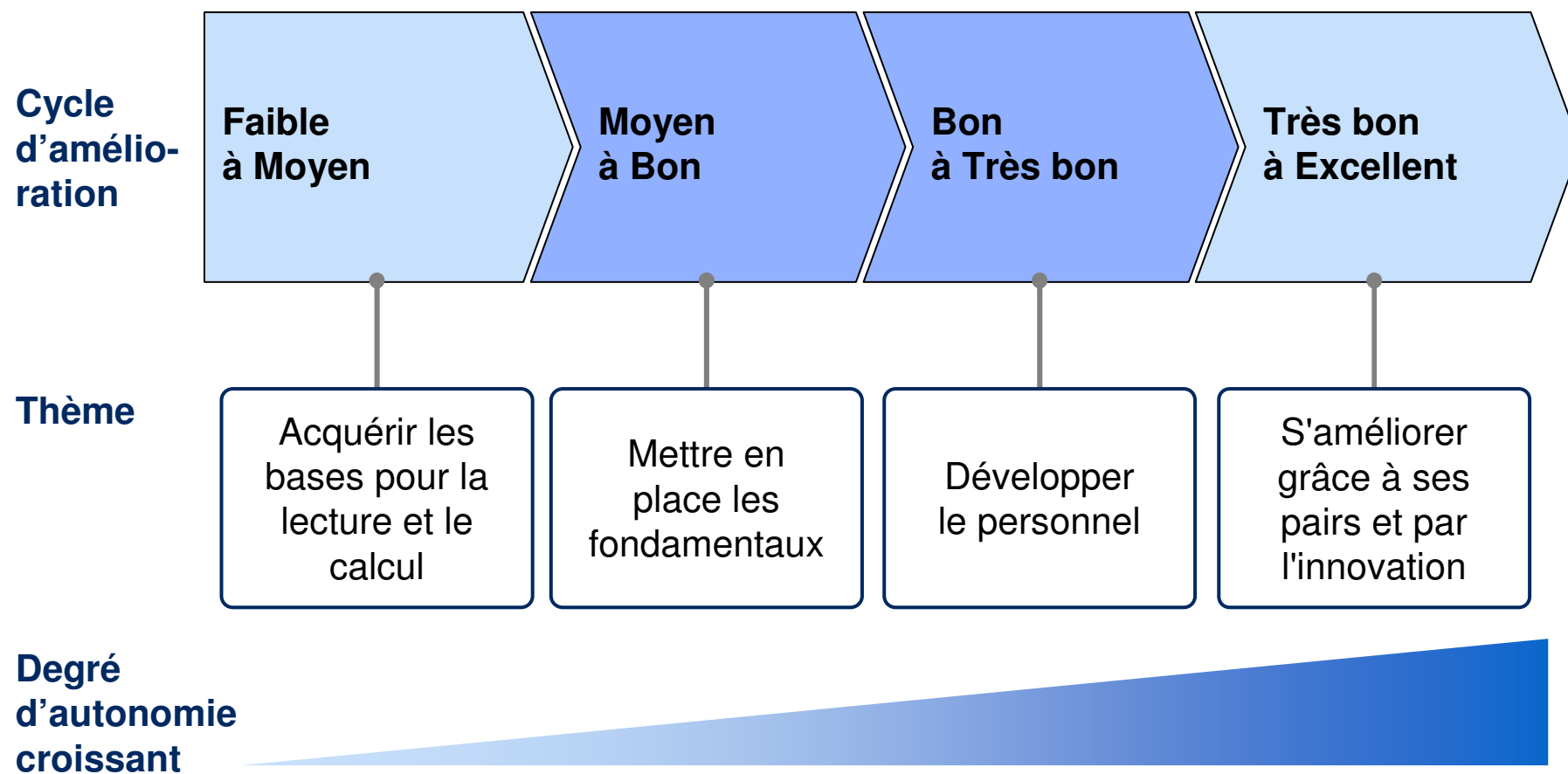
1 Tout système scolaire peut s'améliorer significativement déjà sur une période de 6 ans

2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance de départ



Il existe un “paquet d’interventions” spécifique à chaque cycle d’amélioration de la performance

■ Pertinent pour la CFB



Interventions pour la transition “Moyen à Bon”



Thème: Mettre en place les fondamentaux

Données chiffrées et responsabilisation

- Tests standardisés pour connaître les résultats des élèves et les niveaux de performance par école
- Inspection et responsabilisation des écoles pour améliorer leurs points faibles

Aspects financiers et organisationnels

- Optimisation du nombre d'écoles et d'enseignants
- Mode de financement et allocation des ressources
- Mise en place d'une gouvernance adéquate

Aspects pédagogiques

- Types d'enseignement et degrés / cycles
- Supports adaptés: programmes, manuels scolaires..
- Maîtrise de la langue d'enseignement

 Arménie (2003+)	 Angleterre (1995-1999)	 Lettonie (1995-2000)	 Singapour (1983-1987)
 Aspire (2002-2003)	 Hong Kong (1983-1988)	 Lituanie (1995-2000)	 Slovénie (1995-2005)
 Boston (2003-2005)	 Jordanie (1999+)	 Pologne (2000-2002)	
 Chili (2006+)	 LBUSD (2002-2005)	 Saxe (2000-2006)	

Interventions pour la transition “Bon à Très bon”



Thème: développer le personnel

Relever le niveau des nouveaux enseignants

- Qualité des candidats étudiants dans les filières pédagogiques
- Renforcement des formations initiales avec de la pratique dans les salles de classe
- Tutorat des nouvelles recrues par des enseignants expérimentés

Relever le niveau des enseignants et des directions déjà en place

- Programmes de formation continue
- Coaches pédagogiques (direction et coach externes)
- Plans de carrière (aide des jeunes par les anciens, R&D)
- Forum d'échange entre enseignants (collaboration, préparation des cours en commun, échanges de bonnes pratiques)

Prise de décisions au niveau des écoles

- Écoles plus autonomes, y compris dans les choix pédagogiques à adapter aux réalités locales
- Auto-évaluation sur base d'indicateurs chiffrés

 Aspire (2003+)

 Boston (2006+)

 Angleterre (2000+)

 Hong Kong (1989)

 Long Beach (2005+)

 Lettonie (2001+)

 Lituanie (2001+)

 Pologne (2003+)

 Saxe (2000)

 Singapour (1988)

 Slovénie (2006+)

 Corée-du-Sud (1983-1998)

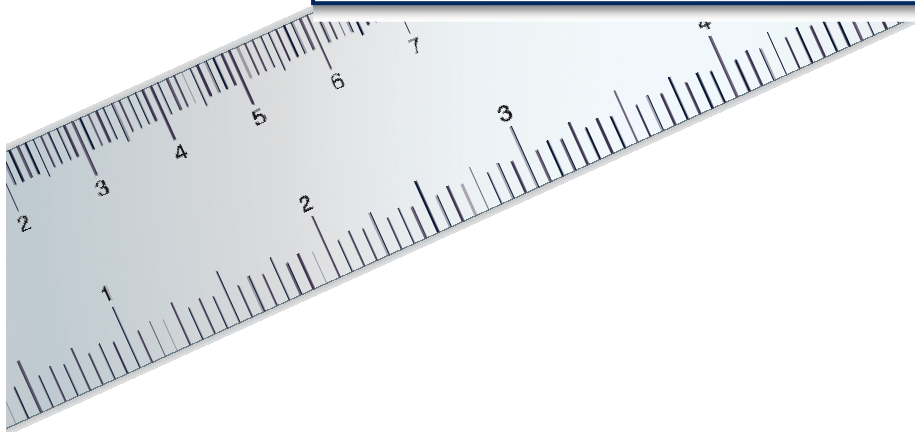
Au-delà des “paquets d’interventions”, six thèmes communs sont à décliner pour chaque niveau de performance

- 1 Compétences et formation des enseignants et des directions d’école
- 2 Evaluation des élèves
- 3 Indicateurs chiffrés pour mesurer les progrès des élèves et des écoles
- 4 Programme scolaire et objectifs à atteindre
- 5 Rémunérations et systèmes de motivation pour les enseignants et les directions d’école
- 6 Clarté et pérennité de la politique éducative

L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer significativement déjà sur une période de 6 ans
- 2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance de départ

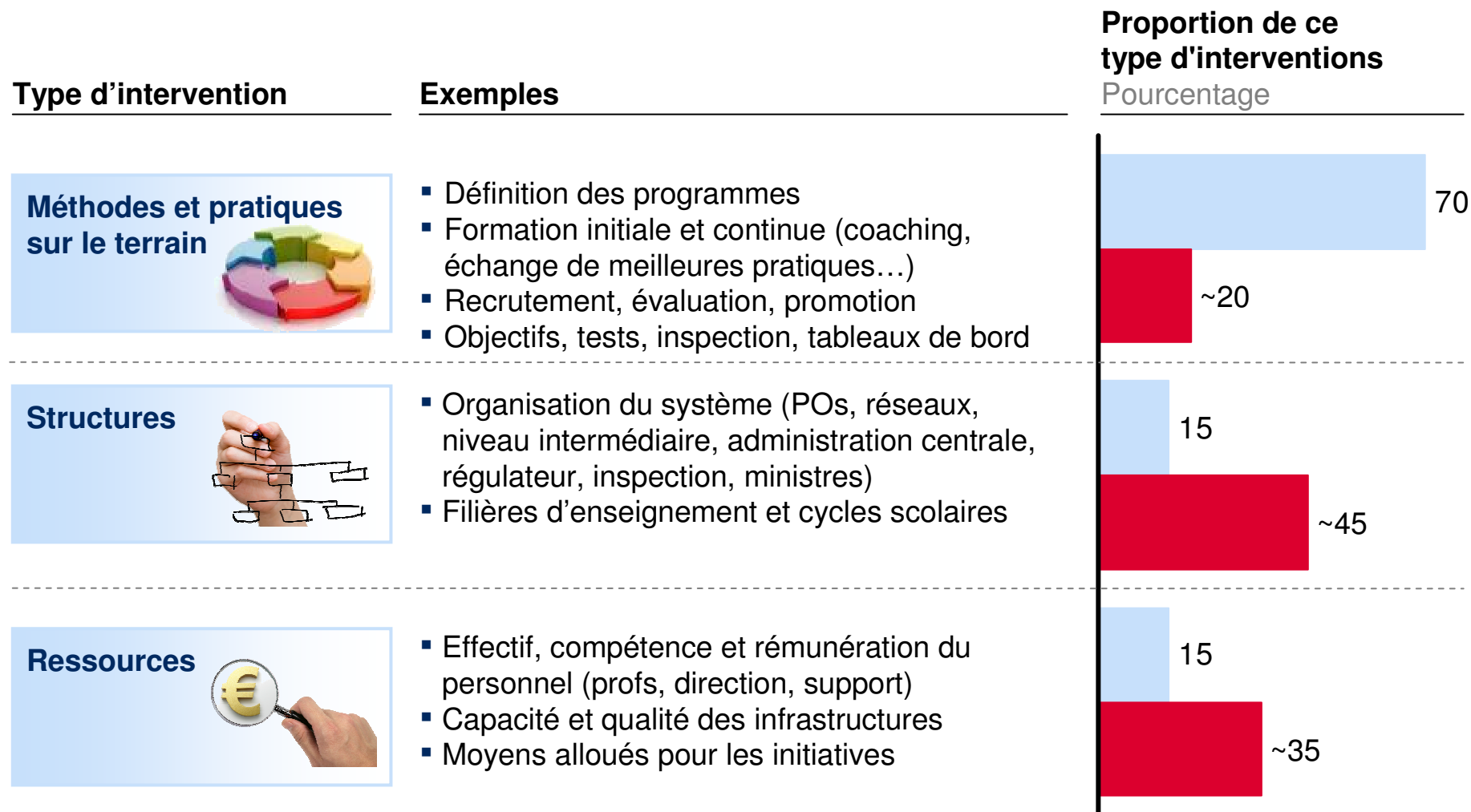
3 Le débat se concentre souvent sur les questions de structure et de ressources, mais les pratiques sur le terrain méritent encore plus d'attention



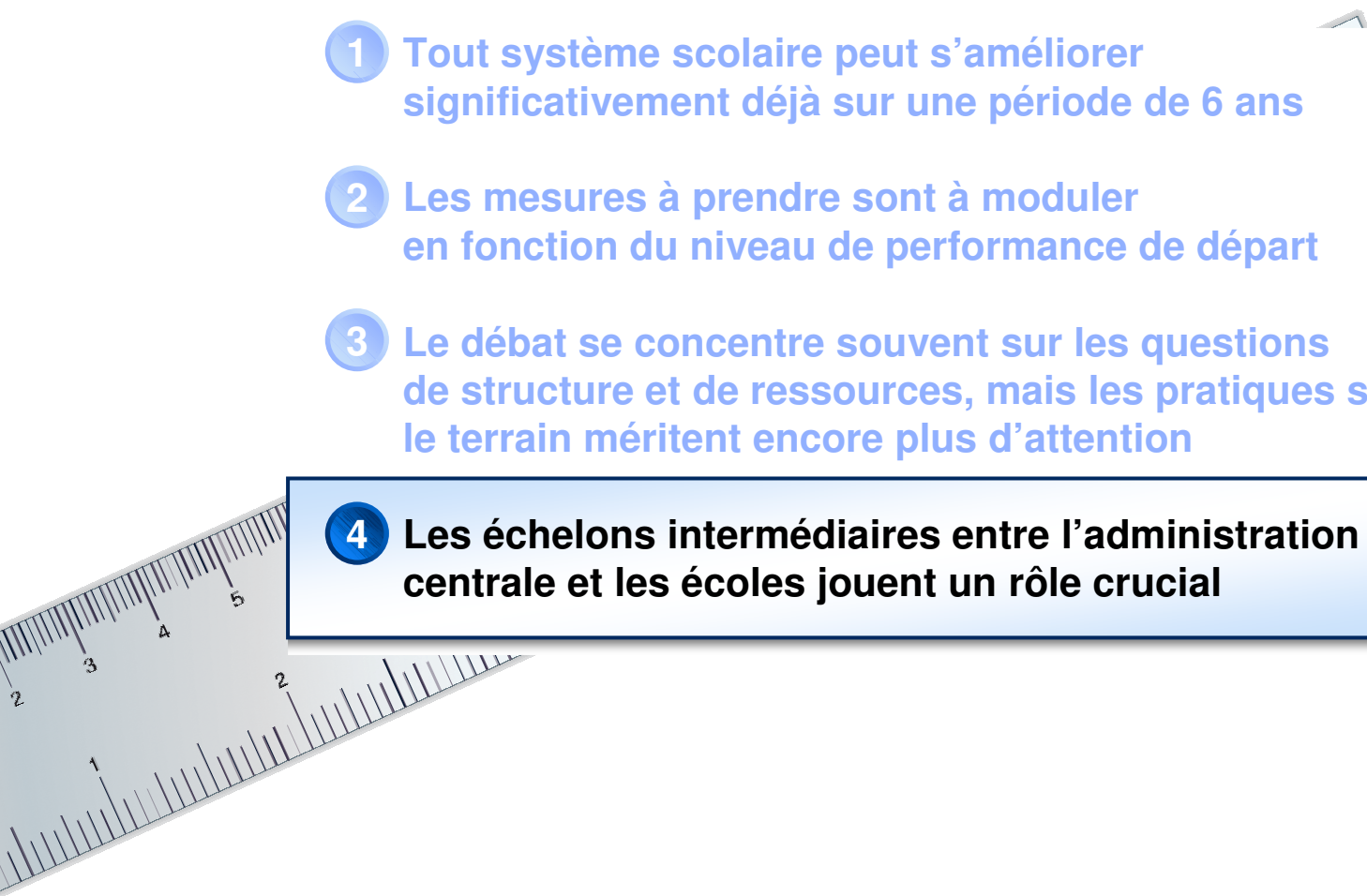
Les mesures d'amélioration axées sur les méthodes et pratiques sur le terrain sont majoritaires

ESTIMATION

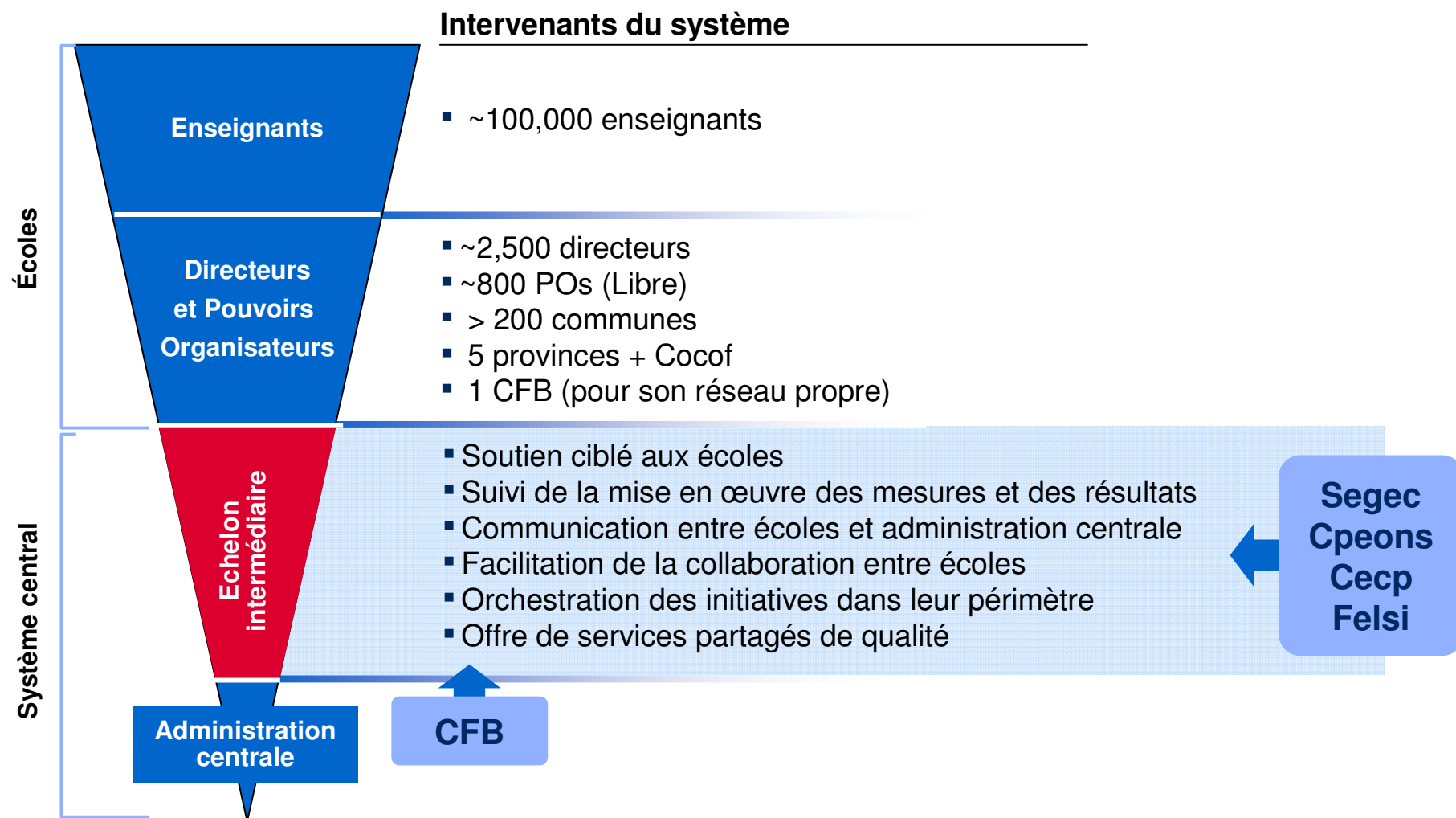
■ 20 systèmes étudiés
■ CFB 1989-2010



L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

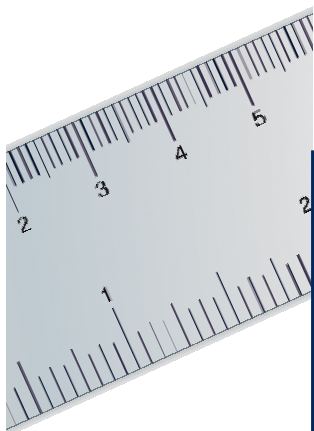
- 
- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer significativement déjà sur une période de 6 ans
 - 2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance de départ
 - 3 Le débat se concentre souvent sur les questions de structure et de ressources, mais les pratiques sur le terrain méritent encore plus d'attention
 - 4 Les échelons intermédiaires entre l'administration centrale et les écoles jouent un rôle crucial**

Les échelons intermédiaires jouent un rôle crucial dans l'amélioration de performance mais aussi dans sa pérennisation



L'étude des 20 systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée, et à grande échelle a permis d'identifier les leçons suivantes

- 
- 1 Tout système scolaire peut s'améliorer significativement déjà sur une période de 6 ans
 - 2 Les mesures à prendre sont à moduler en fonction du niveau de performance de départ
 - 3 Le débat se concentre souvent sur les questions de structure et de ressources, mais les pratiques sur le terrain méritent encore plus d'attention
 - 4 Les échelons intermédiaires entre l'administration centrale et les écoles jouent un rôle crucial
 - 5 **Trois "déclencheurs" de réformes**
 - Crise économique ou politique
 - Rapport critique
 - Leadership politique et technique fort, dans la durée

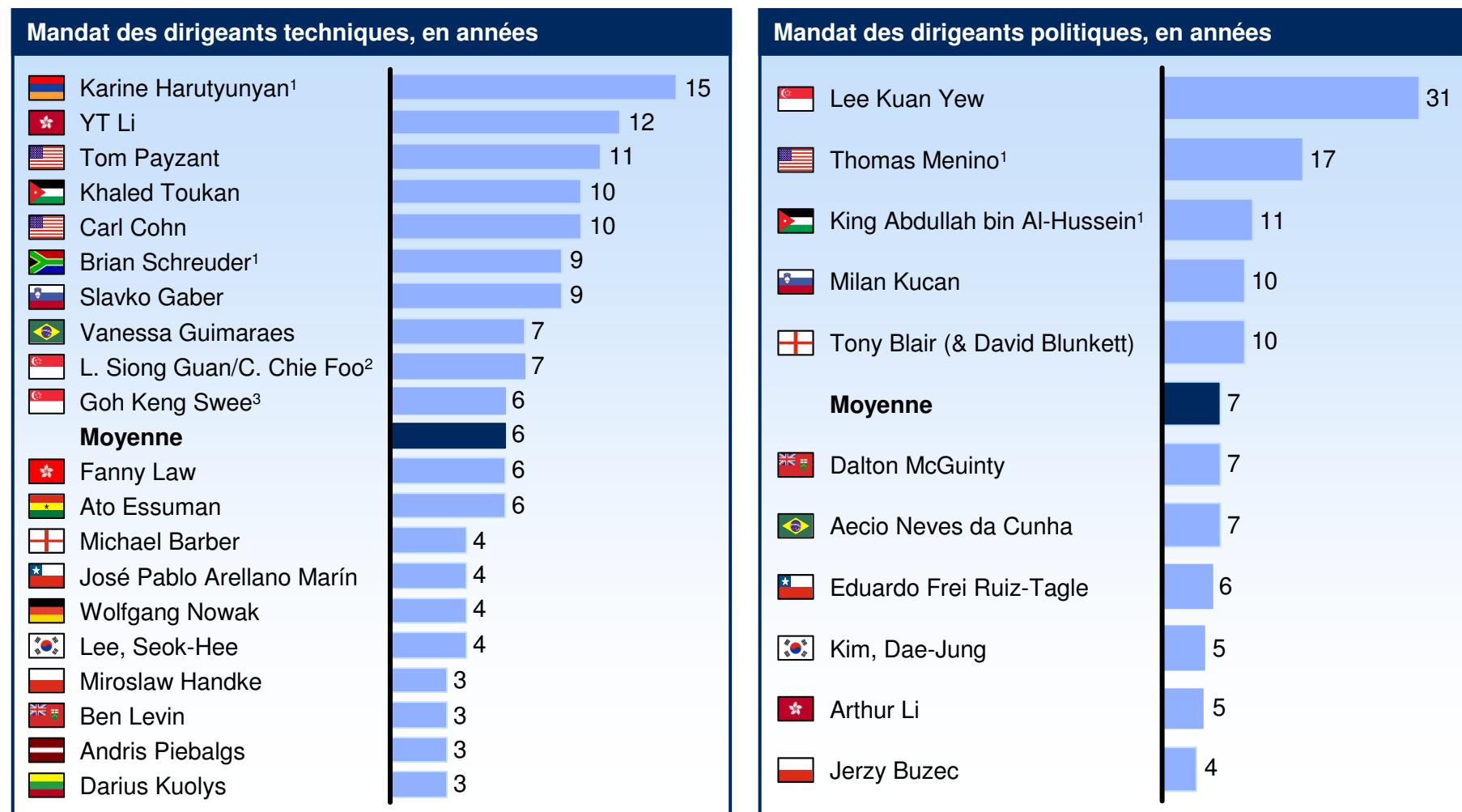


Nous avons observé 3 types de “déclencheurs” de réformes dans notre échantillon; le renouvellement des dirigeants étant le plus fréquent

Système	Crise politique / économique	Rapport critique	Leader politique	Leader technique
Singapour (1979)		▪ Rapport Goh		✓
Singapour (1997)	▪ 1997: Crise financière / changement régime			✓
Hong Kong (1980)				✓
Hong Kong (2000)				✓
Corée du Sud (1998)	▪ 1997: Crise financière		✓	✓
Boston (1995)	▪ Référendum sur Conseil scolaire		✓	✓
Ontario (2003)			✓	✓
Angleterre (1997)			✓	✓
Saxe (1990)	▪ Chute du mur de Berlin; réunification	▪ PISA ¹		✓
Slovénie (1992)	▪ Ère postsoviétique		✓	✓
Aspire (1998)				✓
Pologne (1997)	▪ Ère postsoviétique		✓	✓
Lettonie (1990)	▪ Ère postsoviétique			✓
Lituanie (1990)	▪ Ère postsoviétique			✓
Long Beach (1992)	▪ 1992: perte de 2 des plus gros employeurs			✓
Arménie (1995)	▪ Ère postsoviétique		✓	✓
Chili (1991)	▪ Ère post-militaire de Pinochet		✓	✓
Minas Gerais (2003)				✓
Madhya Pradesh (2005)		▪ Rapport ASER		✓
Western Cape (2001)		▪ Rapport GTZ		✓
Ghana (2003)	▪ 2001: changement pour gouvernement démocratique			✓
Jordanie (2000)			✓	✓

¹ Le PISA a été un véritable choc pour la Saxe mais ne coïncide pas avec le début de la réforme (la Saxe était déjà l'un des meilleurs états allemands en la matière). La réforme a débuté en 1992 avec les lois sur la réforme de l'éducation édictées par le premier gouvernement de Saxe élu démocratiquement.

Mandat moyen de 6 ans pour les dirigeants techniques et de 7 ans pour les dirigeants politiques

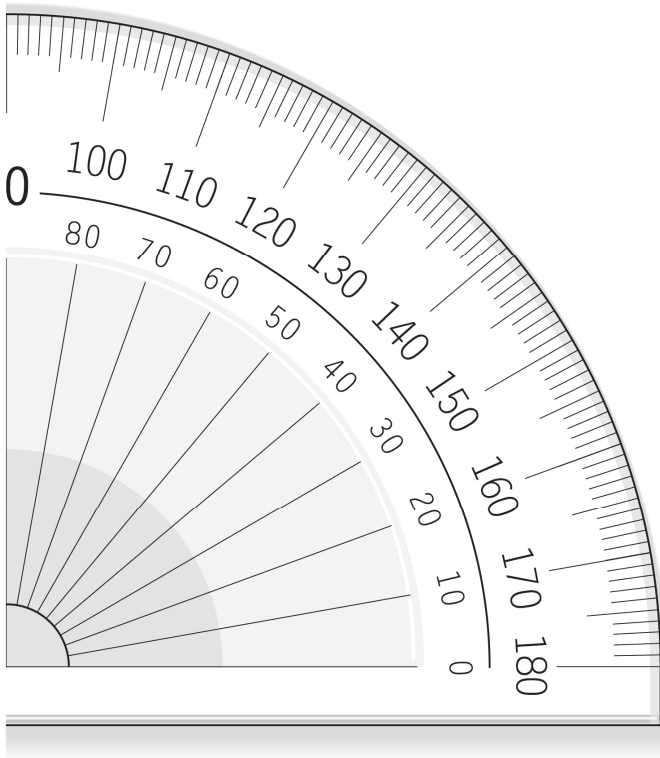


¹ En place au moment de la recherche

² Lim Siong Guan (secrétaire permanent 1997-1999) et Chiang Chie Foo (2ème secrétaire permanent 1997-1999; secrétaire permanent 1999-2004) ont œuvré en étroite collaboration comme directeurs stratégiques aux réformes de 1997

³ Bien que ministre, Goh Keng Swee a été identifié lors des entretiens comme ayant assuré le leadership stratégique des réformes de 1980 à Singapour

Agenda



- Chiffres clés et performance actuelle en CFB
- Quels sont les enjeux?
- Quels sont les points communs entre les systèmes scolaires les plus performants à travers le monde?
- Comment s'y sont pris les systèmes qui se sont améliorés sensiblement, dans la durée et à grande échelle?

▪ Comment initier une dynamique de changement?

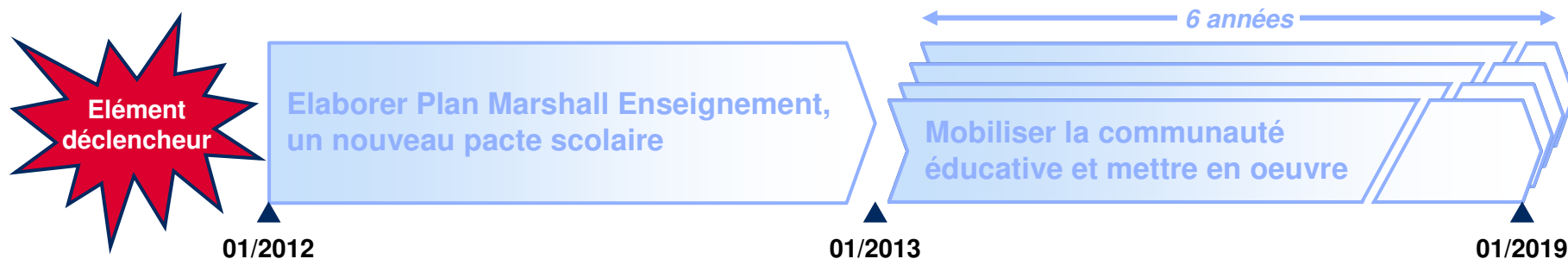
Plan d'actions possible pour lancer la dynamique de changement

POUR DISCUSSION



Plan d'actions possible pour lancer la dynamique de changement

POUR DISCUSSION



- Crise économique ou politique?
 - Chômage, croissance démographie et dualisation à Bruxelles
 - Chômage en Wallonie
 - 6^{ème} réforme Etat belge avec Loi de Financement à horizon 10 ans
 - Crise bancaire et déficit public
- Rapports critiques?
 - Scores PISA
 - Inéquité du système, taux de redoublement, ...
- Leadership politique et technique francophone?

Les leaders politiques francophones “au plus haut niveau” se mettent d’accord pour initier ensemble une démarche

Plan d'actions possible pour lancer la dynamique de changement

POUR DISCUSSION



- Réunir les protagonistes clés (4 partis politiques, syndicats, fédérations de POs) avec support de responsables étrangers qui ont réussi à améliorer leur système d'enseignement (p.ex., Finlande, Flandre, Ontario, Saxe, Singapour, ...)
- Ecouter les acteurs de terrain (enseignants / directions, hautes écoles / universités, parents et entreprises)
- Définir la vision et les objectifs recherchés sur base d'un diagnostic détaillé avec les meilleurs pratiques internationales et en prenant en compte les contraintes RH et financières
- Mettre en place une nouvelle gouvernance avec des équipes professionnelles pour l'exécution

- **Les protagonistes clés se mettent d'accord sur un plan à exécuter (avec engagement de ne pas le remettre en cause après les élections de 2014)**
- **La nouvelle gouvernance est mise en place**

Plan d'actions possible pour lancer la dynamique de changement

POUR DISCUSSION



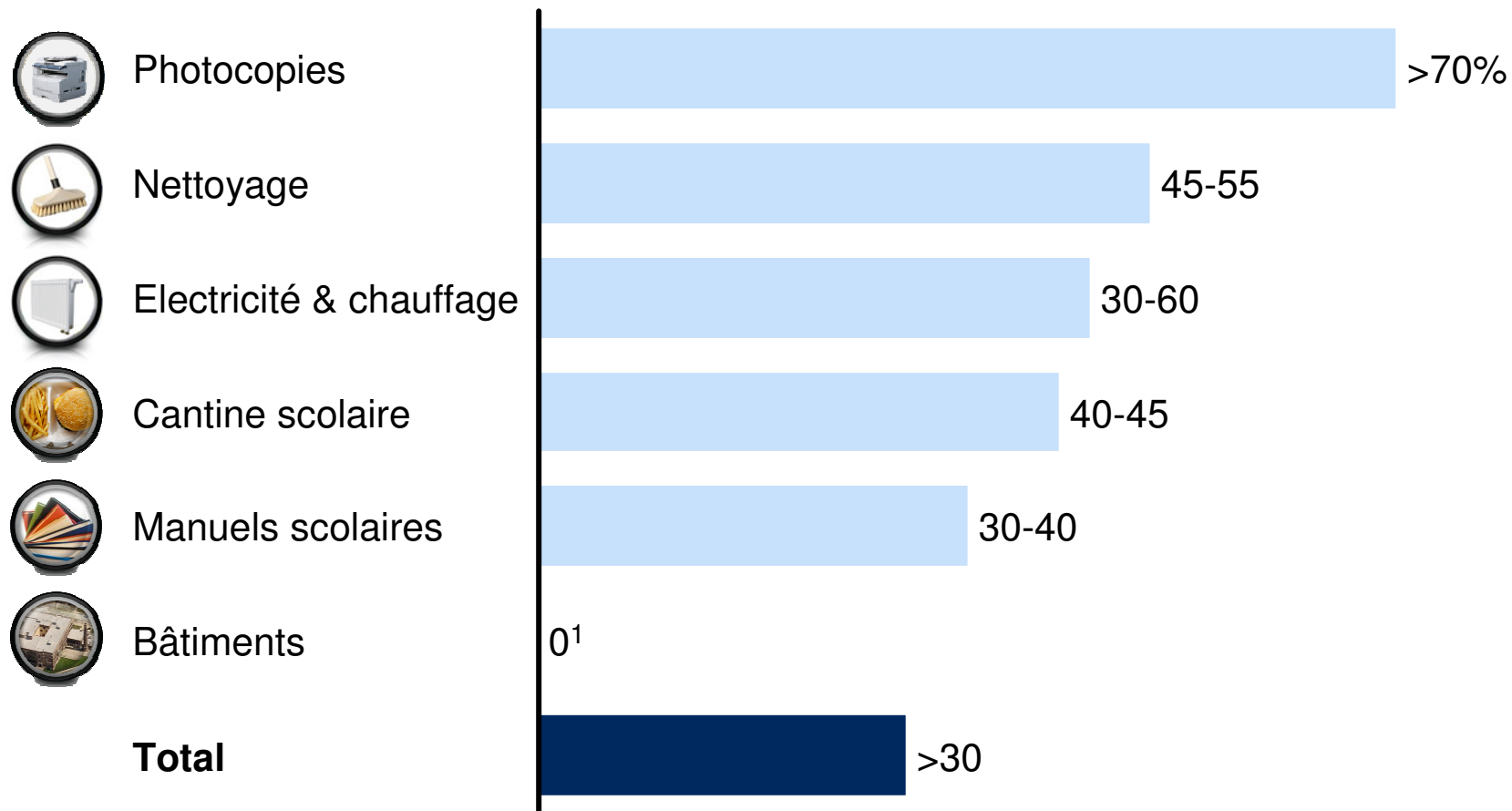
- Elaborer un plan de transformation cohérent et pluri-annuel; mobiliser les ressources nécessaire pour mener le changement
- Mettre en oeuvre les initiatives (“bottom-up” et “top-down”)
- Suivre l'évolution des performance et résoudre les problèmes rapidement et de manière rigoureuse
- Construire et développer les capacités de mise en oeuvre au sein même du système
- Développer des relations fortes et positives avec tous les protagonistes clés
- Communiquer sans relâche auprès de tous les acteurs

**Le nouveau leadership technique orchestre le plan de transformation.
Les indicateurs de progrès s'améliorent**

La professionnalisation de la gestion des écoles permettrait de dégager des marges financières à court terme

Economies potentielles

Pourcentage de la base de coûts actuels



¹ Des économies sont possibles dans certaines écoles. Cependant, il existe un sous-investissement manifeste dans d'autres écoles. En conséquence, les économies nettes totales pour ce poste de coûts ont été comptabilisées à zéro

Conclusions

- 1 Le niveau de performance de l'enseignement obligatoire en CFB n'est pas satisfaisant
- 2 Les enjeux socio-économiques liés à un enseignement de qualité sont très importants
- 3 A travers le monde, ce que font les meilleurs et comment les systèmes d'enseignement peuvent progresser – est connu et peut s'appliquer à la CFB
- 4 Le contexte actuel est favorable pour lancer la dynamique de changement en CFB - maintenant
- 5 Si nécessaire, il est possible de dégager à court terme des ressources pour financer ces premières étapes

Contacts McKinsey

Mr. Etienne Denoël
Directeur

McKinsey & Company
480 Avenue Louise Box 23
1050 Bruxelles

02 / 645 41 28 (secrétariat)
0477 / 480 370 (mobile)

etienne_denoel@mckinsey.com

Mr. Benoit Gérard
Principal

McKinsey & Company
480 Avenue Louise Box 23
1050 Bruxelles

02 / 645 41 28 (secrétariat)
0477 / 480 351 (mobile)

benoit_gerard@mckinsey.com

**Les rapports McKinsey dans le domaine de l'enseignement
sont téléchargeables à l'adresse suivante:
<http://mckinseysociety.com/topics/education/>**