



## Session 22 : Cadres de l'éducation

Quel leadership pédagogique pour les directions dans le cadre de la réforme de la gouvernance en Belgique francophone ?

Amélie MARSEILLE

Sandrine LOTHAIRE

Communication du 8 juillet 2025

# Contexte de la recherche

Etude portant sur l'expérience des **directions du fondamental ordinaire** de la **première cohorte** des plans de **pilotage** en Belgique francophone en **2023-2024**

- Des chefs d'établissements de l'enseignement maternel et/ou primaire
- Des établissements repris lors de la première vague (2017 → 2018) de la réforme
- Province de Hainaut

# Contexte de la recherche

Direction = « acteur pivot » de la réforme (FWB, 2017) :

- Entre l'autorité centrale et l'équipe éducative

Bilan des temps forts de l'expérience :

- De la formation à l'évaluation intermédiaire

Le contexte en FWB depuis 2017 :

- Entre professionnalisation et responsabilisation

Cadre théorique

Méthodologie

Résultats

Discussion

Conclusion

## Contexte de la Réforme :

Le *NPM* et la  
réforme de la  
gouvernance en  
FWB

Le Pacte pour un  
Enseignement  
d'excellence

*Avis n°3 du Groupe central (FWB, 2017)*

Plan de  
pilote et  
Contrat  
d'objectifs

### Identité éducative singulière en Belgique francophone :

- Réseaux → Décentralisation
- Référentiels communs (1999)
- Epreuves externes
- Indicateurs communs (+)
- Autorégulation des acteurs (-)

### Pilotage par les résultats...



Les directions =  
« Performance leaders » (Pons, 2017)  
« Agent du changement » (Lessard et al., 2008)

## Plan de pilotage et Contrat d'objectifs

De la formation (2017-2018) à l'application (2018-...)

### Évaluation intermédiaire :

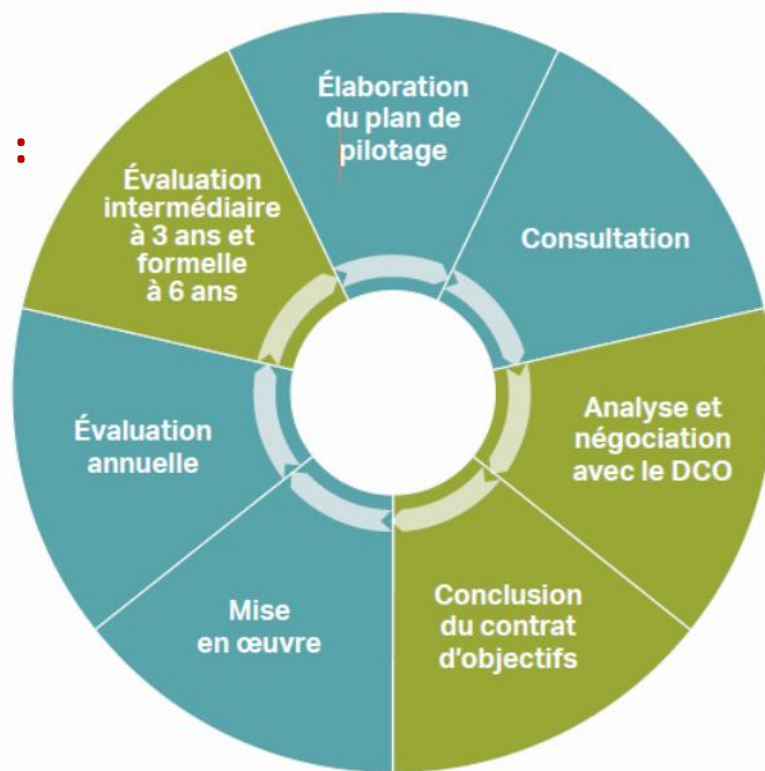
- Reddition de comptes

### Implémentation :

- Stratégies
- Actions
- Régulation

Leadership distribué

→ Former et appliquer



### Élaboration :

- Autodiagnostic
  - Lecture des indicateurs
  - Fixation d'OS
  - Recherche de stratégies et d'actions

### Contractualisation :

- Négociier (délégué)

## Quels **défis** pour les directions en temps de réforme ?

Légitimité de la  
réforme

*(Yerly & Maroy, 2017 ;  
De Keukelaire, 2022)*

« Légitimité  
cognitive »

*(Garant & Letor, 2019)*

« Expertise » des  
CSA

*(Lothaire et al., 2023)*

Légitimité  
pragmatique

*(Garant & Letor, 2019 ;  
De Keukelaire, 2022)*

« Fermeture à la  
réflexivité »

*(Éraly, 2017 ; Carette &  
Darimont, 2010)*

« Pilotage intuitif »

*(Progin et al., 2019)*

Travail collaboratif

*(Ganglof-Ziegler, 2009 ;  
Letor, 2021)*

Leadership  
partagé/distribué

*(Gather Thurler et al., 2017)*

Leadership  
pédagogique

*(Progin et al., 2019)*

Cadre théorique

Méthodologie

Résultats

Discussion

Conclusion

## Choix d'une enquête qualitative

Critères  
d'échantillonnage



Entretien  
semi-directif



Analyse  
thématique  
des données

- Direction
- Fondamental ordinaire
- Province de Hainaut
- Établissement en vague 1
- Expérience :
  - Élaboration PDP
  - Implémentation CO
  - Évaluation intermédiaire

### Guide d'entretien en 4 phases :

- Élaboration
  - + Préparation en amont
  - + Contractualisation
- Implémentation
- Évaluation intermédiaire
- Bilan et projection

- Approche déductive
  - + Grille de codage 1
- Approche itérative
  - + Grille de codage 2
- Codage
- Extraction des verbatims

NVIVO

(Poupart, 1993, 2012 ; Anadón & Guillemette, 2006 ; Mukamurera et al., 2006 ; Deschenaux, 2007 ; Bréchon, 2011 ; Gonthier, 2011 ; Baribeau & Boyer, 2012 ; Berthier, 2016 ; Plard & Martineau, 2019)

Cadre théorique

Méthodologie

Résultats

Discussion

Conclusion

## 1. Préparation en amont

### Discours des directions :

- Manque d'informations fiables et cohérentes
- Manque de formation efficace
- Manque de temps
- Influence des média/syndicats

**SAUF réseau  
libre**

Différences  
interréseaux  
*(Garant & Letor, 2019)*

« Légitimité cognitive »  
*(Garant & Letor, 2019)*

Légitimité de la réforme  
*(Yerly & Maroy, 2017 ; De  
Keukelaire, 2022)*

« On ne savait pas du tout où on allait parce qu'on était en vague une et que personne n'avait de réponse. » Direction n°4

« On a eu en tout cas beaucoup de rencontres proposées par le SeGEC. » Direction n°3



Cadre théorique

Méthodologie

Résultats

Discussion

Conclusion

## 2. Phase d'élaboration :

### Discours des directions :

- Outils non adéquats ou inexistants
- Turnover de CSA
- Critiques des indicateurs (utilisation/ pertinence)
- Leadership partagé/distribué mitigé
- Visibilité des pratiques acceptée
- Travail collaboratif ancré

« Fermeture à la réflexivité »

(Éraly, 2017 ; Carette & Darimont, 2010)

Travail collaboratif

(Ganglof-Ziegler, 2009 ; Letor, 2021)

Leadership partagé/distribué

(Gather Thurler, Kolly Ottiger, Losego et Maulini, 2017)

« Se faire juger sur des statistiques, des chiffres, ce n'est pas très agréable pour un enseignant. » Direction n°10

« On n'a pas utilisé les outils (...) ils arrivaient trop tard. » Direction n°7

« Pour décanter le boulot, on le faisait à quatre ou cinq. » Direction n°6

« C'est le directeur qui a la responsabilité (...) on n'est jamais arrivé à un consensus. » Direction n°11

Cadre théorique

Méthodologie

Résultats

Discussion

Conclusion

### 3. Phase d'implémentation :

#### Discours des directions :

- Contractualisation : autonomie actée
- Ouverture à l'innovation
- Des OASE « larges » > 3 OS
- Financement interne des actions
- Leadership pédagogique compliqué
- Freins à la formation (modalités)

Leadership pédagogique  
*(Progin, Étienne et Pelletier, 2019)*

Légitimité pragmatique  
*(Garant & Letor, 2019 ;  
De Keukelaire, 2022)*

« En fait l'enseignement, c'est le roi de la débrouille. » Direction n°13

« Je planifie les visites, mais bien souvent, on a toujours des imprévus. » Direction n°14

Cadre théorique

Méthodologie

Résultats

Discussion

Conclusion

Que retenir de cette recherche ?

Les **défis** rencontrés par les **directions** du **fondamental ordinaire**  
de la **première cohorte** des plans de **pilotage**  
en Province de **Hainaut**

- Adhésion > Réticence
- Réforme = obligation > nécessité (« *Si c'était à refaire ... ?* »)
- Charge administrative accrue entrave le leadership pédagogique

#### Limites :

- Des écoles au bilan positif
- Homogénéité de l'expérience
- La disponibilité des directions
- Biais de désirabilité sociale

#### Perspectives :

- Prolonger la recherche avec d'autres populations/vagues
- Interroger le même échantillon après l'évaluation finale
- Interroger les CSA
- Investiguer l'amélioration des résultats

Merci pour votre écoute !