

PLAN DE PILOTAGE ET CONTRAT D'OBJECTIFS



Photo: Sedess Tournai

VADE MECUM À L'USAGE DES POUVOIRS ORGANISATEURS

VERSION JUIN 2019

RESPONSABILITÉS DU POUVOIR ORGANISATEUR

MOMENTS D'INTERVENTION

CONSEILS PRATIQUES

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	2
II.	CONTEXTE LÉGISLATIF ET POLITIQUE	4
	II.1. Le décret du 24 juillet 1997 tel que modifié.....	4
	II.2. Les avancées législatives.....	4
	II.3. Le choix de l'enseignement catholique.....	4
III.	PROCESSUS GLOBAL D'ÉLABORATION DES PLANS DE PILOTAGE	5
IV.	ACTEURS.....	6
V.	RESPONSABILITÉS DU PO AU REGARD DES PLANS DE PILOTAGE.....	8
VI.	MOMENTS INDISPENSABLES D'INTERVENTION	9
VII.	AIDES AUX POUVOIRS ORGANISATEURS	14
	ANNEXE 1 : LE PROCESSUS ET LE TIMING	15
	ANNEXE 2 : LE MIROIR	16
	ANNEXE 3 : LES OUTILS DANS LE SECONDAIRE.....	17
	LEXIQUE	18

I. INTRODUCTION

Le sentiment partagé par l'ensemble des acteurs de l'éducation au moment du diagnostic établi au début des travaux du Pacte pour un Enseignement d'Excellence est qu'il faut améliorer le système éducatif belge francophone. Plusieurs constats ont contribué à étayer ce sentiment, et notamment :

- les résultats médiocres des élèves de la Fédération Wallonie-Bruxelles¹ aux enquêtes PISA ;
- les écarts de performance anormalement élevés entre les élèves et entre les établissements aux épreuves externes certificatives de la FWB ;
- la corrélation entre le niveau socioéconomique et la réussite scolaire ;
- le taux de redoublement anormalement élevé par rapport à celui des autres systèmes éducatifs de l'OCDE et de l'Union européenne ;
- le retard scolaire plus marqué en Belgique francophone que dans les autres systèmes éducatifs de l'OCDE et de l'Union européenne.

Ces constats ont conduit l'ensemble des acteurs du Pacte à concevoir une réforme systémique de l'enseignement francophone, et notamment en réformant la gouvernance du système éducatif :

« La finalité de ce nouveau pilotage est d'améliorer le système scolaire en termes d'efficacité et d'équité. Sa logique est de favoriser l'implication des acteurs et de miser à la fois sur leurs compétences et leurs initiatives, de leur donner plus d'autonomie, mais en même temps de les responsabiliser par rapport aux objectifs qu'ils s'engagent à atteindre en fonction de leurs spécificités et de leur réalité de terrain. »²

La réforme du Pacte implique par ailleurs des changements à l'échelle de l'ensemble du système :

- la fixation par l'Autorité publique d'objectifs d'amélioration auxquels doivent concourir les objectifs spécifiques des établissements scolaires ;
- une réforme profonde de l'administration ;
- la séparation entre WBE³, réseau d'enseignement organisé par la Fédération et les services du Gouvernement chargés du rôle de régulateur ;
- une définition contractuelle des rapports entre ce pouvoir régulateur et les fédérations de PO, dont le rôle d'accompagnement et de soutien est reconnu ;
- une définition contractuelle des rapports entre le pouvoir régulateur et les PO et les établissements, par l'élaboration d'un plan de pilotage dans le cadre d'une dynamique collaborative renforcée au sein de l'établissement, et l'instauration d'un dialogue entre l'établissement/PO et l'administration autour de ce plan de pilotage, devenant contrat d'objectifs par la contractualisation avec le délégué aux contrats d'objectifs ;
- le renforcement de l'autonomie des directions quant à l'organisation de l'établissement et celle des équipes éducatives quant au choix des moyens et de méthodes pédagogiques à mettre en œuvre pour rencontrer les objectifs définis par et pour l'école.

Le SeGEC, lors de son assemblée générale du 10 janvier 2017, a marqué son accord (moyennant le respect d'une série de conditions⁴) avec les objectifs d'amélioration du système éducatif définis par le Pacte et fixés par la FWB car ils rencontrent les préoccupations de l'enseignement catholique : respect de la liberté d'enseignement et d'association, principes d'autonomie et de responsabilisation, attention aux plus faibles (lutte contre le redoublement et le décrochage scolaire, diminution de l'écart entre les élèves d'indices socio-économiques forts et faibles), recherche d'une meilleure efficacité et d'une meilleure équité du système)...

Ce processus d'amélioration du système éducatif de la FWB est actuellement en cours, de sorte que les établissements scolaires sont engagés dans les différentes phases⁵ d'élaboration de leur plan de pilotage. Ceux-ci feront l'objet d'une contractualisation avec l'Autorité Publique et deviendront des contrats d'objectifs soumis à évaluation.

1. Ci-après désignée par l'abréviation « FWB »

2. Document parlementaire 665 (2017-2018), exposé des motifs, page 5

3. « Wallonie-Bruxelles Enseignement ».

4. Lire ci-dessous la partie consacrée au contexte législatif et politique.

L'élaboration d'un plan de pilotage représente une dynamique inédite pour les établissements scolaires, ce qui introduit de nouveaux défis, p.ex. :

- Comment réaliser un diagnostic bienveillant, mais aussi exigeant, fondé sur une analyse factuelle ?
- Comment choisir des initiatives d'amélioration pertinentes pour l'établissement ?

Le cadre réglementaire fixe des balises à respecter, mais ne constitue pas un « mode d'emploi » permettant aux acteurs de terrain de savoir concrètement comment élaborer leur plan de pilotage.

L'élaboration du plan de pilotage ne peut pas se réduire à une simple démarche administrative. Il permet de clarifier les biens éducatifs et sert de levier pour la mise en place d'une véritable dynamique d'amélioration impliquant l'ensemble des acteurs.

Il est, en effet, essentiel de bien comprendre :

- Que **le plan de pilotage n'est pas une fin en soi**. Il s'agit d'un outil, basé sur un travail de diagnostic précis, et qui doit servir, à travers un processus d'amélioration de chaque établissement, au plan macro, à améliorer l'ensemble du système éducatif en Fédération Wallonie-Bruxelles, et au plan micro, **à assurer un enseignement plus efficace et plus équitable à chaque élève confié à l'une de nos écoles**.
- Que le plan de pilotage des établissements du réseau de l'enseignement catholique doit **s'inscrire dans le projet propre du réseau** (Mission de l'école chrétienne⁶) et **ne remplace ni le projet pédagogique du PO, ni les projets d'établissement. Ce principe est d'ailleurs très largement rappelé dans l'exposé des motifs du décret adopté le 12 septembre 2018 et qui a modifié le décret "Missions" du 24 juillet 1997. "Le projet d'établissement reste le document dans lequel l'école présente sa philosophie de travail, ses finalités, ses valeurs. Dans ce document, l'établissement montre également comment l'établissement articule son projet aux visées éducatives et pédagogiques de son pouvoir organisateur"**. Cependant, l'élaboration des plans de pilotage peut être l'occasion de questionner le projet d'établissement, et, si nécessaire, de l'amender.

Lors de séances d'information, ou même lors de l'assemblée générale du SeGEC, nous avons été plusieurs fois interpellés par la question suivante : où se trouve « Mission de l'école chrétienne » dans tout cela ?

Deux éléments de réponse :

- Tout d'abord, il n'appartenait pas à l'autorité publique de décider de la place du projet de l'enseignement catholique dans les outils d'amélioration du système éducatif dans son ensemble.
- **Ensuite et surtout, « Mission de l'école chrétienne » vient avant, pendant et après le plan de pilotage, qui devra être établi en cohérence avec notre projet propre.**

Comment s'articulent "plan de pilotage" et "Projet d'établissement" ?

"Le plan de pilotage [...] va opérationnaliser le travail en fixant des objectifs et en élaborant des stratégies (plans d'action) permettant d'atteindre ces objectifs. Il s'agit donc de deux documents complémentaires qui doivent être cohérents.

Le projet d'établissement relève de la seule responsabilité du PO. Le plan de pilotage doit, quant à lui, être soumis à l'approbation du pouvoir régulateur en ce qu'il contient la contribution de l'établissement aux objectifs d'intérêt général assignés par le pouvoir régulateur au système scolaire."⁷

Le texte du décret lui-même ne dispose pas autrement :

Art.67 § 1er : le projet d'établissement définit l'ensemble des choix pédagogiques et des actions concrètes particulières que l'équipe éducative de l'établissement entend mettre en œuvre...[...]

Art.67 § 2 : Chaque établissement est tenu d'élaborer un plan de pilotage, en cohérence avec son projet d'établissement, qui constituera, au terme du processus de contractualisation [...] son contrat d'objectifs pour une période de six ans. [...]

C'est pourquoi le SeGEC (services généraux et services des fédérations concernées) a travaillé tout au long de l'année scolaire 2017-2018 à la conception et à la réalisation d'outils, testés et validés dans le cadre d'expériences pilotes, afin d'aider les directions et les pouvoirs organisateurs à se préparer au mieux à ces nouveaux défis. Ces outils ont été utilisés et affinés lors de l'élaboration des plans de pilotage de la vague 1 en 2018-2019.

5. Les écoles sont entrées dans le processus en trois « vagues » successives. Pour plus de détails, voir l'annexe 1.

6. « Mission de l'école chrétienne, projet éducatif de l'enseignement catholique ; novembre 2014. http://enseignement.catholique.be/segec/fileadmin/DocsFede/SeGEC/mission_EC_web_01.pdf.

7. Exposé des motifs, documents parlementaires 665(2017-2018) n° 1, page 6.

II. CONTEXTE LÉGISLATIF ET POLITIQUE

II.1. Le décret du 24 juillet 1997 tel que modifié.

La base légale de l'obligation de rédiger les plans de pilotage se trouve dans l'article 67 du décret du 24 juillet 1997 tel qu'il a été modifié par le décret du 13 septembre 2018.

L'Avis n° 3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence a développé, dans son axe stratégique n° 2, l'idée des plans de pilotage, en l'assortissant d'une procédure de contractualisation avec l'autorité publique dans le cadre des contrats d'objectifs.

« La consécration ou le renforcement de la nécessaire part d'autonomie des acteurs de l'école dans l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées **est une condition de l'excellence. Il importe de résister à la tentation de la standardisation excessive.** »

« **D'une manière générale, il reviendrait à des « délégués aux contrats d'objectifs » (DCO) de veiller à ce que les plans de pilotage contribuent effectivement aux objectifs généraux et d'évaluer leur degré de réalisation - mais non d'assurer un soutien ou un accompagnement pédagogique.** Les missions assumées par les DCO (délégués aux contrats d'objectifs) et celles qui sont assumées par les conseillers pédagogiques sont donc clairement distinguées : la négociation du plan de pilotage, le suivi de son degré de réalisation, l'évaluation et la sanction éventuelle pour les premiers, le soutien et l'accompagnement pour les seconds. »

Comme on le constate, la marge de liberté et d'autonomie accordée aux écoles réside d'une part dans la prise en compte de leur réalité, de l'analyse qu'elles en font, et d'autre part des moyens qu'elles vont mettre en œuvre, chacune pour ce qui les concerne, pour participer à l'atteinte des objectifs d'amélioration du système éducatif.

II.2. Les avancées législatives

La première version de cette brochure faisait état de l'incertitude politique dans laquelle la FWB, et plus particulièrement l'Enseignement, se trouvait à la veille des vacances scolaires 2018.

Depuis, le paysage législatif s'est singulièrement éclairci et de nombreux décrets ont été votés :

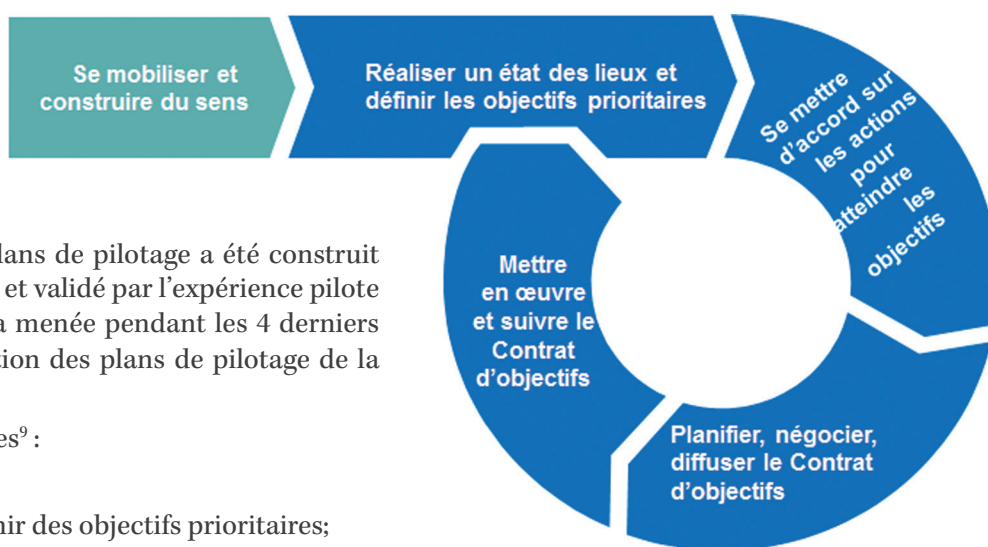
- le décret du 12 septembre 2018 modifiant le décret « Missions », devenu « décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, afin de déployer un nouveau cadre de pilotage contractualisant les relations entre la Communauté française et les établissements scolaires » ;
- le décret du 7 février 2019 mettant en œuvre la distinction entre pouvoir organisateur et pouvoir régulateur (condition sine qua non de mise en œuvre du Pacte) et créant un pouvoir organisateur distinct du ministre pour l'enseignement de la FWB (appelé WBE) ;
- le décret du 27 mars 2019 sur la contractualisation entre les fédérations de PO et l'autorité publique ;
- le décret du 14 mars 2019 clarifiant la charge des enseignants, etc.

II.3. Le choix de l'Enseignement catholique

Le SeGEC a choisi, pour mieux accompagner les Pouvoirs Organisateurs dans l'élaboration des plans de pilotage et des contrats d'objectifs, de ne pas adopter de position attentiste mais de développer des outils sur base des informations en sa possession⁸. Il convient de souligner que le vote et la publication des décrets cités ci-dessus ne sont en rien venus invalider les choix qui avaient été posés.

8. Les autres réseaux ayant choisi d'avancer dans la mise en œuvre des plans de pilotage ont fait le même choix.

III. LE PROCESSUS GLOBAL D'ÉLABORATION DES PLANS DE PILOTAGE



Le processus d'élaboration des plans de pilotage a été construit par les conseillers pédagogiques et validé par l'expérience pilote que l'enseignement catholique a menée pendant les 4 derniers mois de 2017-2018, et par l'élaboration des plans de pilotage de la vague 1.

Il peut se résumer en 5 grandes étapes⁹ :

E1 : Mobiliser et donner du Sens;

E2 : Réaliser un état des lieux et définir des objectifs prioritaires;

E3 : Définir et planifier les stratégies à mettre en œuvre (se mettre d'accord sur les actions pour atteindre les objectifs et les plans d'actions);

E4 : Planifier, négocier, diffuser le contrat d'objectifs;

E5 : Mettre en œuvre le plan de pilotage, devenu contrat d'objectifs, et assurer son suivi.

CONSEIL PRATIQUE N°1

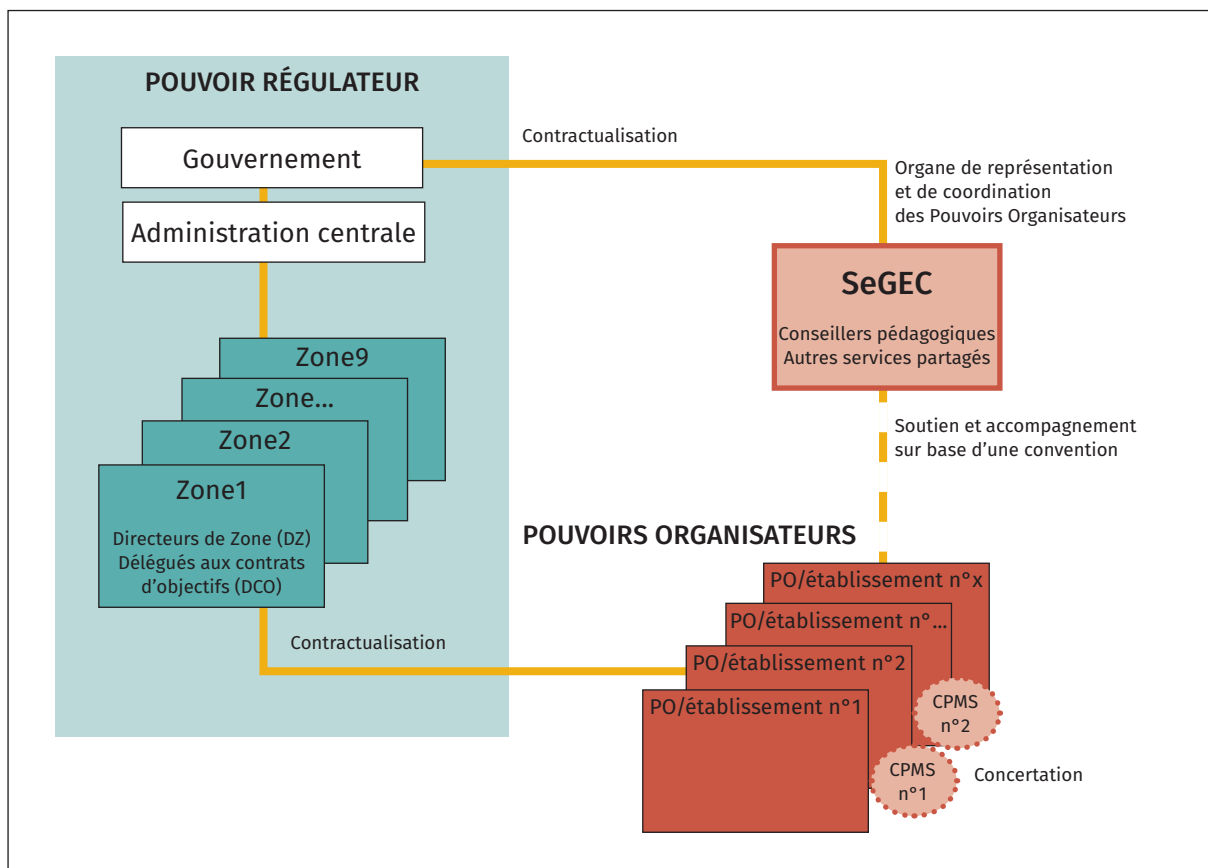
Nous invitons chaque PO à désigner **un administrateur de référence « Plan de pilotage »** dans le PO : il/elle sera l'interlocuteur privilégié de la direction dans ce cadre, devra pouvoir conjuguer les rôles de soutien et, si nécessaire, d'aiguillon, en soutenant le travail du directeur dans un dialogue constructif. Cette personne peut être le président du Pouvoir organisateur, sans que cela ne soit une obligation.

9. Voir annexes 1 et 2

IV. ACTEURS

Le plan de pilotage est destiné à **doter chaque établissement d'une stratégie d'amélioration pour les 6 prochaines années, spécifique** à chaque établissement, tout en s'inscrivant dans les objectifs d'amélioration fixés par le Gouvernement pour **l'ensemble du système, une zone géographique ou encore** une catégorie spécifique d'établissements, articulée autour de **3 dimen-**

sions fondamentales : efficacité, équité, efficience, et **construite collectivement** par les acteurs de l'établissement dans une dynamique de **leadership distribué**¹⁰. Comme le figure le schéma ci-dessous, l'élaboration du plan de pilotage va donc impliquer de nombreux acteurs dans une **logique de contractualisation**.



Le plan de pilotage est un **contrat d'objectifs** qui engage l'école et son Pouvoir **organisateur** vis-à-vis du pouvoir subsidiant, lequel est aussi le **régulateur** du système.

Reconnus dans leur **autonomie**, les PO/établissements conçoivent le plan de pilotage, en concertation avec leur **CPMS** s'ils le souhaitent, et sont **responsables** de sa mise en œuvre. Un « **délégué aux contrats d'objectifs** » (**DCO**) représentant l'autorité publique veille à ce que le plan de pilotage contribue effectivement aux objectifs d'amélioration et particuliers, et il évalue son degré de réalisation.

Tous les DCO d'une zone sont coordonnés par un Directeur de Zone : cette restructuration de l'administration dans une logique de **décentralisation** est destinée à la rapprocher des écoles. **Le Plan de Pilotage est signé par le PO et le DZ**, il est contresigné par la direction de l'école et le DCO.

Les **conseillers pédagogiques** de l'organe de représentation et de coordination (**SeGEC**), avec lequel les PO sont conventionnés, assurent quant à eux **le soutien, le suivi et l'accompagnement pédagogique** des établissements.

10. Selon l'Avis n°3 du Groupe central du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, le « leadership distribué » est en lien avec la logique de responsabilisation induite par les plans de pilotage/contrats d'objectifs. Celle-ci implique la mise en place d'une **dynamique collective forte au sein de l'équipe éducative dans un cadre participatif**. Dans ce contexte, le directeur devra pouvoir appuyer chaque fois que nécessaire sur des enseignants expérimentés qu'on appellera « coordinateurs pédagogiques » chargés de l'encadrement d'une partie de l'équipe éducative.

Les tableaux ci-dessous proposent un focus sur les acteurs internes et externes à l'établissement scolaire :

LES ACTEURS INTERNES	
DIRECTION	ÉQUIPE ÉDUCATIVE
<p>La direction est chargée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de piloter le processus d'élaboration du Plan de pilotage, en menant un diagnostic collectif et factuel, et la mise en œuvre du contrat d'objectifs; - de définir les objectifs spécifiques et les stratégies pour les atteindre; - de mener la mise en œuvre de ces stratégies; - d'apporter les corrections nécessaires le cas échéant; - de contresigner le contrat d'objectifs; - de renforcer le leadership distribué en créant une équipe motivée capable de le soutenir tout au long du processus. 	<p>L'équipe éducative est associée activement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - au diagnostic initial de l'établissement, ainsi qu'au choix des axes d'amélioration et des initiatives associées ; - à la mise en œuvre des initiatives. <p>Les membres les plus motivés par la démarche peuvent s'impliquer activement en tant que membres de l'équipe « plan de pilotage » ou comme responsables d'une initiative (voir plus loin dans ce document)</p>
CPMS	
<p>Le Centre PMS en tant que partenaire de l'école peut être concerté lors de l'élaboration des plans de pilotage. D'autres intervenants externes peuvent soutenir l'établissement dans l'élaboration de l'équipe « plan de pilotage » (p.ex., CPMS, centres de formation, sportifs et culturels)</p>	
PARENTS ET ÉLÈVES	
<p>Selon des modalités propres aux spécificités de chaque établissement, les parents et les élèves sont idéalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultés dans le cadre du diagnostic de l'établissement, voire, selon les établissements, lors de la sélection des axes et initiatives d'amélioration. - Informés du processus aux grandes étapes de la démarche (en ce compris lors des évaluations périodiques en interne de l'avancement des progrès réalisés). - Informés du contenu du plan de pilotage signé avec l'autorité publique <p>Dans certains cas, des parents et élèves pourraient également participer directement à la mise en œuvre de certaines initiatives</p>	
LES ACTEURS EXTERNES	
LES SERVICES DE SOUTIEN, DE SUIVI ET D'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE DES ÉTABLISSEMENTS	
<p>Les services d'accompagnement appuient la dynamique d'amélioration des plans de pilotage, à travers : des formations spécifiques, des documents et des outils utiles aux processus des plans de pilotage (p.ex., « miroir » de l'école, « scan ») ainsi que des accompagnements en établissement (du processus d'élaboration et de mise œuvre du plan de pilotage dans son ensemble, ainsi que de la mise en œuvre des initiatives particulières (par ex., pratiques collaboratives)</p>	
LES DÉLÉGUÉS AUX CONTRATS D'OBJECTIFS (DCO)	
<p>Les DCO représentent le pouvoir subsidiant et sont le pivot du pilotage du système scolaire en articulant le niveau micro et macro des écoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils veillent à la contribution effective des plans aux objectifs d'amélioration. - Ils évaluent leur degré de réalisation. - Ils peuvent instaurer un dialogue avec les directions pour suivre la mise en œuvre et remédier aux difficultés et aux retards. - Ils peuvent être interpellés en cas de crise par la direction ou le PO. - Ils veillent à la cohérence des contrats signés au sein de son groupe d'écoles. - Ils n'assument pas un rôle de soutien ou d'accompagnement pédagogique. - Ils endossent le rôle d'interlocuteur « critique et bienveillant » dans le cadre d'un dialogue constructif régulier. 	

V. RESPONSABILITÉS DU PO AU REGARD DES PLANS DE PILOTAGE

Il est clair que, tant dans l'Avis n° 3 du Pacte que dans le décret du 24 juillet 1997 tel qu'il devrait être modifié, le plan de pilotage est établi **par le directeur**, en collaboration avec l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement, et, le cas échéant, en concertation avec le centre PMS (voir à ce sujet le modèle de convention...).

Cela ne signifie nullement que le pouvoir organisateur doive rester spectateur de la manœuvre. Il a, au contraire, un rôle important à jouer, et, à terme, il porte la responsabilité de l'établissement du plan et de sa bonne mise en œuvre, comme c'est d'ailleurs le cas de l'ensemble des obligations imposées aux établissements scolaires.

Avant tout, le PO doit, **si ce n'est déjà le cas, instaurer, entretenir et renforcer le dialogue** avec le chef d'établissement.

Le PO peut **fixer les lignes directrices** dans lesquelles s'inscrit la conception du plan de pilotage par l'établissement.

Le PO **s'assure de l'avancée** des travaux d'élaboration du plan de pilotage et **donne son approbation** avant de solliciter la validation de ce plan par le DCO.

Lorsque le plan de pilotage devient « contrat d'objectifs », celui-ci **lie contractuellement le PO et le gouvernement**.

Le PO **vérifie la cohérence** du plan de pilotage/contrat d'objectifs avec le projet de l'enseignement catholique (« Mission de l'École chrétienne »), avec son projet propre ainsi qu'avec le projet de l'établissement.

CONSEIL PRATIQUE N°2

Instituer un point « Plan de pilotage » systématique à l'ordre du jour du CA

Dès que l'école ou les écoles du pouvoir organisateur entrent dans les vagues de plans de pilotage, nous conseillons d'inscrire systématiquement ce point à l'ordre du jour du CA.

Le Conseil d'administration sera ainsi informé de l'avancement des travaux de préparation et d'élaboration du plan de pilotage, ce qui lui permettra...

- de soutenir et d'encourager la direction et ses équipes;
- d'être bien au courant des tenants et aboutissants aux différents moments où son intervention est requise: interne (CE, ICL, Conseil de participation) ou externe;
- de se présenter devant le DCO en toute connaissance de cause, tant sur le contenu du plan que sur les réflexions qui ont amené à sa rédaction, en vue de la signature du contrat d'objectifs;
- de suivre, de CA en CA, sa mise en œuvre sur le terrain de/des établissement(s) qu'il organise.

La question de la cohérence des plans de pilotage entre les écoles fondamentales et les écoles secondaires **dans les pouvoirs organisateurs qui organisent les deux niveaux d'enseignement devra être particulièrement examinée :**

- **d'une part, pour assurer la cohérence nécessaire, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du tronc commun;**
- d'autre part, pour **apporter une « coloration » propre** aux plans de pilotage des différents établissements qu'il organise (on pense notamment aux écoles congrégationnistes, aux « gros » PO, qui pourraient donner une « couleur » commune aux PdP de leurs établissements, tout en veillant à ...
- ... assurer la **nécessaire autonomie de chaque établissement** dans la rédaction de son plan de pilotage. Celui-ci devra, si l'on veut éviter d'en faire un simple document administratif, être établi sur la base d'un diagnostic qui soit propre et qui reflète sa situation particulière. Les priorités fixées pour un établissement pourront être différentes de celles fixées pour un autre, en fonction du diagnostic posé.

VI. MOMENTS INDISPENSABLES D'INTERVENTION

ÉTAPE	INTERVENTION DU POUVOIR ORGANISATEUR	
DONNER DU SENS	<p>Dès son entrée dans les plans de pilotage, le PO sera amené à intervenir dans la phase préparatoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en rappelant les valeurs de l'établissement et, le cas échéant, en donnant les lignes directrices; - en soutenant le travail du directeur et en participant à ses côtés au « coup d'envoi » (moment où la direction, après avoir suivi une série de formations, « lance » son équipe sur la route des plans de pilotage); - en établissant un état des lieux des moyens financiers et/ou humains disponibles: ce travail doit impérativement être réalisé , afin d'éviter de mettre toute une équipe au travail et de devoir intervenir en fin de parcours pour signaler, le cas échéant, qu'il n'y a pas de moyens ou qu'ils sont insuffisants. La cellule gestion économique du SeGEC et les services diocésains peuvent vous aider dans cette tâche. <p>CONSEIL PRATIQUE N°3</p> <p>Dans la mesure du possible, nous recommandons au « référent PO » pour les plans de pilotage d'être présent lors du « coup d'envoi » évoqué ci-dessus.</p>	APPORTER UN SOUTIEN MORAL ET NUANCÉ A LA DIRECTION ET À SES ÉQUIPES
RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX	<p>Le PO sera ensuite amené à intervenir dans la phase d'état des lieux et de « diagnostic », et à plusieurs niveaux :</p> <p>Au niveau de l'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en participant activement à l'état des lieux (questionnaire PO) ; - en s'appropriant les informations et en prenant connaissance des outils mis à la disposition du directeur et des équipes (miroir, scan, etc.) ; - en validant l'état des lieux. <p>Au niveau de la réflexion et du contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en se faisant une opinion sur le diagnostic : les différents outils vont permettre à la direction et à son équipe : <ul style="list-style-type: none"> - d'identifier les principales forces et faiblesses de l'établissement, ce qui donnera les orientations sur les pistes de travail à développer par la suite ; - de déterminer les causes racines de ces forces et faiblesses ; - de déterminer un nombre limité d'objectifs spécifiques (en ce compris des objectifs mesurables et chiffrés) en relation avec les objectifs fixés par le Gouvernement. <p>Le rôle du PO sera, dans le cadre d'un dialogue constructif, de questionner, voire d'interpeller la direction sur ce diagnostic. A-t-on posé les bonnes questions, identifié les vraies causes racines, ou, au contraire, est-on resté à un niveau superficiel sans voir – volontairement ou non – les vrais problèmes qui se posent ?</p>	APPORTER UN REGARD CRITIQUE ET BIENVEILLANT

CONSEILS PRATIQUES N°4 ET 5

4. Le travail de diagnostic de l'établissement, dans le cadre du travail préparatoire aux plans de pilotage, peut être l'occasion, pour le PO, de s'interroger sur son propre mode de fonctionnement. À cette fin, un outil d'autoévaluation du fonctionnement du PO est à votre disposition sur notre site (www.enseignement.catholique.be > Service du SeGEC > service des pouvoirs organisateurs > vous informer > Améliorer la qualité de fonctionnement d'un PO. Si ce travail n'a pas été fait à l'entame du processus, il peut encore tout à fait utilement l'être une fois que les priorités d'action ont été choisies et le plan rédigé. Si vous le souhaitez, les services diocésains peuvent vous aider dans cette démarche (contactez le directeur diocésain).

5. Le travail d'état des lieux et de diagnostic peut aussi être l'occasion pour un pouvoir organisateur d'avoir un regard plus précis sur la relation entre le PO et la direction, ainsi que sur la relation entre la direction et l'équipe éducative.

<p>DÉFINIR ET PLANIFIER LES STRATÉGIES</p>	<p>Le PO interviendra dans la phase d'élaboration pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prendre connaissance des priorités proposées par la direction ; - s'assurer que les objectifs spécifiques déterminés par la direction et l'équipe éducative soient cohérents ; d'une part avec les attentes de l'autorité publique, d'autre part avec le diagnostic établi à l'étape précédente, ainsi qu'avec le projet pédagogique et d'établissement du PO ; - s'assurer que les objectifs choisis soient bien des objectifs (raisonnables mais ambitieux, mesurables, atteignables) et que les actions proposées permettent d'atteindre ces objectifs) ; - s'assurer que le projet de plan de pilotage et les mesures d'amélioration proposées soient cohérents avec les priorités identifiées. Vérifier que les indicateurs envisagés soient cohérents et permettent l'évaluation de la mise en œuvre du plan de pilotage ; - valider, le cas échéant, les éventuelles implications financières, en cohérence avec les limites déterminées au point 1 ; - apporter un regard critique et bienveillant en vue d'une approbation du projet de plan de pilotage préparé par la direction. 	
--	---	--

CONSEIL PRATIQUE N°6

Il est temps à ce stade de se pencher sur la rédaction de la convention entre l'établissement et son centre PMS dans le cadre de la mise en œuvre des plans de pilotage. Pour mémoire, cette convention (dont le modèle proposé par le SeGEC est disponible dans la gestion documentaire) est négociée entre le directeur de l'établissement scolaire et le directeur du centre, mais cosignée par chacun des pouvoirs organisateurs. Cette convention détaille la manière dont le centre PMS, dans le cadre de la mise en œuvre de son projet de centre, contribue aux objectifs spécifiques de l'école tels qu'élaborés dans son plan de pilotage. La convention précise plus particulièrement l'apport du centre PMS aux actions du plan de pilotage qui ont un lien direct avec les missions du centre.

<p>NÉGOCIER LE PLAN DE PILOTAGE</p>	<p>Le Pouvoir Organisateur dialogue avec le DCO selon un schéma en quatre volets :</p> <p>1. L'analyse faite par le DCO sur l'adéquation du plan de pilotage :</p> <p>Le DCO dispose d'un délai de 90 jours calendrier^[1] à partir du dépôt du plan de pilotage pour analyser l'adéquation de celui-ci aux objectifs d'amélioration. Il s'assure également que le plan de pilotage a été construit dans le respect des formes et de la procédure fixées par le décret Missions (avis du Conseil de participation et de l'organe de concertation sociale, accord du P.O etc.) Ce travail fait l'objet d'une concertation avec le P.O. et la direction.</p> <p>L'article 67 §6 du décret Missions précise que « <i>L'analyse de l'adéquation du plan de pilotage de l'établissement aux objectifs d'amélioration et, le cas échéant, aux objectifs particuliers [...] consiste en la détection de l'existence d'une éventuelle erreur manifeste d'appréciation, dans la fixation des objectifs spécifiques que contient le plan de pilotage de l'établissement eu égard aux objectifs d'amélioration et, le cas échéant aux objectifs particuliers [...], ou dans les stratégies définies pour les mettre en œuvre</i> ». Pour ce faire, le DCO peut rencontrer l'équipe éducative et pédagogique, les représentants des parents, les représentants des organes de concertation sociale, et dans l'enseignement secondaire, les représentants des élèves.</p> <p>À l'issue de cette analyse, si le plan de pilotage est approuvé par le DCO, il est renvoyé à l'établissement, signé par le directeur de zone et par le DCO. Il devient alors le contrat d'objectifs de l'établissement conclu entre le Gouvernement et le pouvoir organisateur. Il sera également contresigné par la direction de l'établissement^[2]. Le contrat d'objectifs est mis en œuvre au plus tard le 1er septembre qui suit.</p>	
	<p>2. Si le plan de pilotage n'est pas jugé en adéquation :</p> <p>Dans ce cas, le DCO émet des recommandations motivées à l'attention de la direction et du pouvoir organisateur afin que le plan de pilotage soit adapté, et ce dans le principe de la liberté des méthodes pédagogiques que le pouvoir organisateur entend mettre en place.</p> <p>Le directeur dispose alors de 40 jours ouvrables scolaires pour analyser les recommandations et procéder aux adaptations. Cette démarche se fait selon une procédure proche de celle menée lors de l'élaboration du plan de pilotage : collaboration avec l'équipe, concertation éventuelle avec le DCO, le centre PMS et les représentants des parents, avis du Conseil de participation et de l'organe de concertation sociale, approbation par le Pouvoir Organisateur. Dans ce cas, tant la direction que le pouvoir organisateur peuvent bénéficier de l'aide, respectivement de l'équipe des conseillers au soutien et à l'accompagnement (ex-conseillers pédagogiques) ou d'un accompagnateur PO.</p> <p>Le DCO dispose alors de 21 jours calendrier pour effectuer un nouvel examen du plan de pilotage amendé. À l'issue de ce travail, si le plan de pilotage est approuvé par le DCO, il est renvoyé à l'établissement signé par le directeur de zone et par le DCO. Il devient alors le contrat d'objectifs de l'établissement conclu entre le Gouvernement et le pouvoir organisateur. Il sera également contresigné par la direction de l'établissement^[3].</p> <p>Si le contrat d'objectifs n'a pas été conclu pour le 1er septembre, sa mise en œuvre est reportée au plus tard au 1er janvier suivant.</p>	

	<p>3. L'information sur le contrat d'objectifs :</p> <p>Au terme du processus décrit ci-dessus, le directeur présentera le contrat d'objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à l'équipe pédagogique et éducative de l'établissement ; - au service du centre PMS, si celle-ci a participé à son élaboration ; - à la cellule de soutien et d'accompagnement, si celle-ci a participé à son élaboration ; - à l'organe de concertation sociale ; - au conseil de participation. <p>Les personnes qui ont ainsi connaissance du contrat d'objectifs (plus particulièrement en ce qui concerne les annexes chiffrées) sont soumises à un devoir de confidentialité, les informations ne pouvant être diffusées à des tiers à l'établissement.</p>	
	<p>4. Si les difficultés persistent...</p> <p>En cas de désaccord persistant entre l'établissement et le DCO sur l'adéquation du plan de pilotage avec les objectifs d'amélioration ou sur sa conformité, le DCO peut faire appel à une instance collégiale composée du directeur de zone et du délégué coordonnateur. Si un tel cas devait se présenter, le pouvoir organisateur est invité à prendre contact avec son directeur diocésain, interlocuteur naturel du directeur de zone.</p> <p>En cas de refus ou d'incapacité de l'établissement à établir un plan de pilotage, un processus de suivi rapproché est mis en place par le DCO, comprenant notamment un audit de l'Inspection menant à l'établissement du plan de pilotage.</p> <p>[1] Dans des cas exceptionnels, si le délai n'est pas respecté par le DCO, l'analyse de l'adéquation du plan de pilotage est prise en charge par le directeur de zone. Il dispose de 20 jours calendrier supplémentaires pour ce faire.</p> <p>[2] Dont la lettre de mission peut être adaptée à la lumière de mise en œuvre de ce contrat d'objectifs.</p> <p>[3] Dont la lettre de mission peut être adaptée à la lumière de mise en œuvre de ce contrat d'objectifs.</p>	

<p>MISE EN ŒUVRE ET SUIVI</p>	<p>La mise en œuvre du plan de pilotage appartient à la direction et à l'équipe éducative, sous la responsabilité du Pouvoir Organisateur, qui s'assurera de manière continue de son application.</p> <p>Les fédérations mettront à la disposition des directions et des équipes des outils de suivi du contrat d'objectifs. Il ne semble pas utile de construire un tel outil à destination des Pouvoirs Organisateurs.</p> <p>En effet, gérer le suivi du contrat d'objectifs relève de la responsabilité du directeur. La responsabilité du pouvoir organisateur est de s'assurer que tel est bien le cas.</p> <p>Par contre, il est indispensable, lors d'une des premières réunions du CA suivant la signature du contrat d'objectifs, que le directeur explique aux membres du CA les outils de suivi qu'il utilisera, afin d'être à même de bien comprendre l'état de réalisation des actions prévues lors des réunions suivantes.</p> <p>Pendant la mise en œuvre, le PO interrogera le directeur sur l'effet des mesures mises en place au regard des objectifs d'amélioration poursuivis.</p> <p>Après 3 années, la mise en œuvre du plan de pilotage et l'efficacité des mesures mises en application sont évaluées par le DCO qui, le cas échéant, rencontrera le PO, la direction et l'équipe éducative. Si nécessaire, le plan de pilotage sera adapté selon la procédure prévue</p>	<p>SE PENCHER SUR LE FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME ET SUR SON PROPRE FONCTIONNEMENT</p>
-------------------------------	---	---

CONSEIL PRATIQUE N°7

À l'heure actuelle, aucune lettre de mission ne contient de référence à la rédaction ni à la mise en œuvre d'un plan de pilotage. Elle devra donc au moins être revue sur ce point.

Le plan de pilotage lui-même sera une excellente occasion de relire, avec la direction, la lettre de mission et de lui apporter les adaptations nécessaires.

VII. AIDES AUX POUVOIRS ORGANISATEURS

Depuis le mois de novembre 2018, chaque équipe diocésaine a été renforcée par un accompagnateur PO, chargé principalement d'apporter une aide concrète, sur le terrain, aux Pouvoirs Organisateurs dans le cadre de l'établissement des plans de pilotage.

Pour bénéficier de cette aide, le Pouvoir Organisateur est invité à prendre contact avec le directeur diocésain :

CoDIEC	DIRECTEUR DIOCÉSAIN DU FONDAMENTAL	DIRECTEUR DIOCÉSAIN DU SECONDAIRE
Bruxelles – Brabant wallon Avenue de l'Église Saint Julien, 15 1160 Bruxelles	Alain DEHAENE alain.dehaene@segec.be 02.663.06.61	Luc ZOMERS luc.zomers@segec.be 02.663.06.55
Tournai Chaussée de Binche, 151 7000 Mons	François GUILBERT francois.guilbert@segec.be 065.37.73.01	Cécile PIETTE cecile.piette@segec.be 065.37.73.10
Namur – Luxembourg Rue de l'Évêché, 5 5000 Namur	Yannic PIELTAIN yannic.pieltain@segec.be 081.25.03.77	Hugues DELACROIX hugues.delacroix@segec.be 081.25.03.73
Liège Boulevard d'Avroy, 17 4000 Liège	Jean-François DELSARTE jf.delsarte@segec.be 04.230.57.06	Claude TILKIN claude.tilkin@segec.be 04.230.57.07



ANNEXE 1 : LE PROCESSUS ET LE TIMING

1	2	3	4	5
Se mobiliser et construire du sens	Réaliser un état des lieux et définir les objectifs prioritaires	Se mettre d'accord sur les actions pour atteindre les objectifs	Planifier, négocier et diffuser le Contrat d'objectifs	Mettre en oeuvre et suivre le Contrat
<p>Sensibilisation et formations des acteurs de l'école au:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sens de la démarche - méthodologie participative - outils de support 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Récolte des avis des différents acteurs de l'école (<i>enquêtes</i>) ■ Identification des forces et faiblesses de l'école (<i>miroir</i>) et sélection des thématiques à creuser ■ Formulation de problématiques bien définies pour chaque axe ■ Recherche des causes racines et des conséquences des problématiques (<i>arbres à pourquoi</i>) ■ Définition d'objectifs pour chacun des axes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Première génération d'idées d'actions (sur base des causes racines) pour atteindre les objectifs ■ Enrichissement de la liste d'actions potentielles sur base des pratiques existantes ■ Priorisation et phasage des objectifs et des actions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparation de la négociation ■ Rédaction du Contrat d'objectifs ■ Elaboration du tableau de bord du suivi des actions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en oeuvre du Contrat d'objectifs ■ Suivi de l'état d'avancement et évaluations régulières





ANNEXE 2 : LE MIROIR

Les illustrations ci-dessous n'ont d'autre but que de vous montrer à quoi ressemblent les différents outils.

Le miroir est un outil d'identification des forces et faiblesses, visant à initier et stimuler la discussion et a vocation à être utilisé positivement.	
✓ Le miroir de l'école est...	✗ Le miroir de l'école n'est pas...
un outil d'aide à l'identification des forces et faiblesses de l'école;	un moyen de fermer la discussion ou de se concentrer seulement sur les faiblesses de l'école;
une source parmi d'autres d'informations;	une source d'information unique qui ne peut être remise en cause;
un moyen de nourrir les discussions et débats avec l'ensemble de l'équipe éducative ;	un outil d'identification des causes racines ;
une synthèse des avis des différents acteurs de l'école recueillis via les questionnaires , ainsi que des données chiffrées disponibles (ex.: résultats P2, P4).	un outil prescriptif d'objectifs à inclure dans le plan de pilotage;
	un moyen de pointer les faiblesses individuelles de certains membres de l'équipe éducative.

1. DANS LE FONDAMENTAL

Sur base des questionnaires et de bases de données chiffrées, 3 types de vues synthétiques sont proposées pour chaque école

Signalétique	Indicateurs de résultats	Indicateurs de moyens
 <p>Signalétique donnant une vue d'ensemble des caractéristiques de l'école</p> <p>Ex: coordonnées, types d'enseignements dispensés, population d'élèves, nombre et composition du personnel</p>	 <p>Vue d'ensemble des indicateurs de résultats orientés sur l'efficacité et l'équité des écoles</p> <p>Ex: résultats aux évaluations externes, taux de redoublement, bien-être, inégalités des résultats</p>	 <p>Vue d'ensemble des indicateurs de moyens orientés sur les pratiques, les acteurs et le contexte d'enseignement</p> <p>Ex: leadership pédagogique, travail collaboratif, communication avec les parents, connaissance du programme par les enseignants</p>

2. DANS LE SECONDAIRE



ANNEXE 3 : LES OUTILS DANS LE SECONDAIRE



Présentation des outils dans le secondaire

Les chefs d'établissement de l'enseignement secondaire disposent d'un répertoire de ressources élaborées par la Fédération de l'enseignement secondaire catholique (FESeC) afin de soutenir les équipes de direction et les équipes pédagogiques dans l'élaboration de leur plan de pilotage.

Ce répertoire se présente sous la forme d'une carte mentale organisant les outils en cinq catégories :

- Des **documents de référence** : le Décret « Missions », les « Missions de l'Ecole chrétienne », les outils officiels en lien avec les plans de pilotage, etc. ;
- Des **ressources pour élargir la réflexion** : les différentes notes et interventions du Professeur Alain ERALY à propos des plans de pilotage et de la nouvelle gouvernance scolaire ;
- Des **ressources pour organiser le travail** : différents outils portant sur le leadership ainsi que les formations organisées par l'IFC ;
- Des **documents supports** : des outils très concrets éla-

borés par la FESeC pour aider les directions, par exemple, à réaliser un tableau de bord, à formuler un objectif, à planifier des actions, etc. ;

■ Les outils FESeC :

- le miroir quantitatif au départ des données chiffrées,
- le miroir qualitatif au départ des données qui résultent des questionnaires qui sont proposés aux membres du personnel, aux parents et aux élèves que ce soit pour l'enseignement ordinaire ou pour l'enseignement spécialisé, le chronogramme (ligne du temps du processus d'élaboration),
- le scan, outil qui permet aux membres du personnel de se positionner au sujet des 15 thématiques et qui participe à l'état des lieux... Cet outil propose un chemin de progression et d'évolution
- des tableaux qui peuvent être complétés par les utilisateurs
- des vidéos et tutoriels consacrés à ces outils produits par la FESeC

LEXIQUE

Tous les concepts et notions utilisés dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de pilotage n'ont pas fait l'objet d'une définition légale. Le lexique proposé ici se base sur la terminologie mobilisée dans la présente brochure. Les définitions sont celles de la base décrétales ou, en l'absence de base décrétales, celles empruntées aux documents officiels du Pacte pour un Enseignement d'Excellence : *l'Avis n°3 du Groupe central du 7 mars 2017* et le document *Application informatique « Pilotage ». Guide de l'utilisateur*, Fédération Wallonie – Bruxelles, novembre 2018.

ACTION

Une action est une démarche nouvelle ou existante que l'école met en œuvre dans le cadre de stratégies destinées à rencontrer ses objectifs spécifiques.

AMÉNAGEMENT RAISONNABLE

Un aménagement raisonnable est un ensemble de mesures appropriées, prises en fonction des besoins dans une situation concrète, afin de permettre à une personne présentant des besoins spécifiques d'accéder, de participer et de progresser dans son parcours scolaire, sauf si ces mesures imposent à l'égard de l'établissement qui doit les adopter une charge disproportionnée.

AUTONOMIE - RESPONSABILITÉ

Selon le Pacte pour un Enseignement d'Excellence, l'autonomie n'est pas une fin en soi : elle naît de sens qu'au regard des dispositifs de responsabilisation qui sous-tendent le passage – tendanciel- d'une logique de moyens à une logique de résultats via des indicateurs et des contrats d'objectifs. [...] Autonomie et responsabilité renvoient prioritairement à des modes de fonctionnement collectifs et participatifs.

CoDIEC

Le CoDiEC est le Comité diocésain de l'enseignement catholique. Constitué en ASBL, le CoDiEC réunit des représentants élus des PO de chaque diocèse, tous niveaux confondus, et des membres fondateurs de l'Enseignement Catholique (évêché-vicaire épiscopal qui en est le président- et congrégations enseignantes féminines et masculines).

CONTRAT D'OBJECTIFS ET CONTRACTUALISATION DU PLAN DE PILOTAGE

Le plan de pilotage approuvé est renvoyé à l'établissement signé par le directeur de zone et contresigné par le délégué au contrat d'objectifs. Il constitue dès lors le contrat

d'objectifs de l'établissement. Il est conclu entre le pouvoir organisateur et le Gouvernement. Il est contresigné par le directeur de l'établissement en fonction au moment de la signature du contrat.

CONVENTION ENTRE LES PO/ ÉTABLISSEMENTS ET LES FÉDÉRATIONS DE PO

Pour l'élaboration du plan de pilotage, le service ou la cellule de soutien et d'accompagnement de la Fédération de PO à laquelle l'établissement est affilié avec laquelle il est conventionné, lui offre son appui. Pour ce faire, une convention d'accompagnement voire de suivi est établie entre eux.

DÉLÉGUÉ AUX CONTRATS D'OBJECTIFS (DCO)

Il s'agit d'un membre des services du Gouvernement qui est notamment en charge, sous l'autorité du Directeur de zone, de la procédure de contractualisation des plans de pilotage, du suivi de leur degré de réalisation et de l'évaluation des contrats d'objectifs.

DIRECTEUR DE ZONE (DZ)

Il s'agit d'un membre des services du Gouvernement qui, pour une zone déterminée, est notamment en charge de la procédure de contractualisation des plans de pilotage, du suivi de leur degré de réalisation et de l'évaluation des contrats d'objectifs. Un Directeur de zone est affecté dans chaque zone et a sous son autorité les DCO relevant de sa zone.

ÉCOLE INCLUSIVE

Le modèle de l'école inclusive s'oppose au modèle de la séparation des élèves en fonction de leurs profils psycho-sociaux, de leur type d'intelligence, de leur origine sociale et de leurs résultats scolaires.

FÉDÉRATION DE PO

Les fédérations de Pouvoirs Organisateur sont les organes de représentation et de coordination des pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres P.M.S. reconnus par le Gouvernement, répondant aux critères de l'article 5bis de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement.

FLE

Français Langue Etrangère.

FWB

La Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) désigne la Communauté française de Belgique dans les communications de celle-ci depuis le 25 mai 2011. Elle est l'une des trois

communautés de la Belgique. Elle exerce ses compétences, notamment en matière d'enseignement, sur le territoire de la région de langue française et de la région bilingue de Bruxelles-Capitale.

INDICATEUR

L'indicateur est la traduction, le plus souvent chiffrée, d'un phénomène ou d'un concept. La qualité d'un indicateur statistique est d'être un outil d'aide à la décision, de mesurer les dimensions les plus importantes d'un phénomène, d'être suffisamment sensible pour percevoir les évolutions, de communiquer clairement, de manière simple et compréhensible, et de s'appuyer sur des sources fiables de données récoltées régulièrement et comparables dans le temps. Dans le cadre de l'application « Pilotage », les indicateurs peuvent être constitués d'une ou de plusieurs données et/ou de variables qui permettent d'approcher des phénomènes dans l'école.

LEADERSHIP DISTRIBUÉ

Le « leadership distribué » est en lien avec la logique de responsabilisation induite par les plans de pilotage/contrats d'objectifs. Celle-ci implique la mise en place d'une dynamique collective forte au sein de l'équipe éducative dans un cadre participatif. Dans ce contexte, le directeur devra pouvoir s'appuyer chaque fois que nécessaire sur des enseignants expérimentés qu'on appellera « coordinateurs pédagogiques » chargés de l'encadrement d'une partie de l'équipe éducative.

MIROIR

Le « Miroir » est un outil d'identification des forces et faiblesses, visant à initier et stimuler la discussion avec l'ensemble de l'équipe éducative. Il est une synthèse des avis des différents acteurs de l'école recueillis via des questionnaires ainsi que des données chiffrées.

OBJECTIFS D'AMÉLIORATION

Le Gouvernement fixe les objectifs d'amélioration à atteindre par tout le système éducatif permettant notamment d'augmenter le nombre d'élèves sortant avec un certificat, de diminuer le taux de redoublement et de décrochage, d'augmenter les résultats des élèves en matière d'évaluations externes et internes dans l'ensemble des matières et de réduire les différences entre les résultats des élèves les plus favorisés et ceux des élèves les moins favorisés d'un point de vue socio-économique.

OBJECTIFS PARTICULIERS

En complément des objectifs d'amélioration, le Gouverne-

ment peut, au besoin, fixer des objectifs particuliers pour certaines catégories d'établissements en tenant compte du niveau d'enseignement, du type d'établissement et des spécificités des zones auxquelles ces établissements sont rattachés.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Les objectifs spécifiques qu'un établissement définit dans son plan de pilotage/contrat d'objectifs sont les objectifs que l'établissement s'engage à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'amélioration et, le cas échéant, les objectifs particuliers en fonction de ses spécificités locales.

POUVOIR ORGANISATEUR

L'autorité publique ou la personne morale qui assume la responsabilité de l'organisation d'une école organisée ou subventionnée par la Communauté française.

POUVOIR RÉGULATEUR

La FWB, pour tous les établissements scolaires qu'elle organise ou subventionne, a pour mission d'exercer une régulation du système scolaire dans son ensemble. Cette régulation s'opère via le Gouvernement et les services du Gouvernement (Administration générale de l'Enseignement). Dans le cadre des plans de pilotage/contrats d'objectifs, le Pouvoir régulateur est représenté auprès des établissements par les DCO et les DZ.

RÉFÉRENT PO

Le référent PO est un administrateur qui est l'interlocuteur privilégié de la direction dans le cadre de l'élaboration du plan de pilotage. Il devra conjuguer les rôles de soutien et, si nécessaire d'aiguillon, en soutenant le travail du chef d'établissement dans un dialogue constructif.

VARIABLE

La variable est l'élément quantitatif résultant de la comparaison entre un effectif possédant une caractéristique spécifique et l'ensemble de l'effectif pris en compte. Exemple : taux d'élèves en retard scolaire = nombre d'élèves étant en retard scolaire par rapport au nombre total d'élèves dans l'école.

WBE

Wallonie – Bruxelles Enseignement est l'organisme public chargé de la fonction de pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française (en abrégé « WBE »).

