



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Circulaire 7434

du 15/01/2020

Information à destination des écoles concernant l'élaboration de leur plan de pilotage

La « Fédération Wallonie-Bruxelles » est l'appellation désignant usuellement la « Communauté française » visée à l'article 2 de la Constitution.

Type de circulaire	circulaire informat01ive
Validité	à partir du 15/01/2020
Documents à renvoyer	non
Information succincte	La circulaire a pour objectif de fournir des informations aux écoles sur l'encodage et le contenu du plan de pilotage.
Mots-clés	Délégués au contrat d'objectifs (DCO) ; Directeurs de zone (DZ) ; application Pilotage ; analyse du plan de pilotage ; pilotage ; indicateurs; contrat d'objectifs

Etablissements et pouvoirs organisateurs concernés

Réseaux d'enseignement	Unités d'enseignement
Wallonie-Bruxelles Enseignement Ens. officiel subventionné Ens. libre subventionné Libre confessionnel Libre non confessionnel	Maternel ordinaire Centres psycho-médico-social Primaire ordinaire Secondaire ordinaire Secondaire en alternance (CEFA) Maternel spécialisé Primaire spécialisé Secondaire spécialisé Secondaire artistique à horaire réduit Promotion sociale secondaire Promotion sociale secondaire en alternance Promotion sociale supérieur Promotion sociale secondaire spécialisé

Groupes de destinataires également informés

A tous les membres des groupes suivants :

- Les services de l'inspection (pour leurs unités respectives)
- Les pouvoirs organisateurs (pour leurs unités et réseaux respectifs)
- Les organes de représentation et de coordination de PO (pour leurs unités et réseaux respectifs)
- Les cabinets ministériels en charge de l'enseignement (pour leurs unités respectives)

Aux membres des groupes suivants, pour autant qu'ils soient inscrits au système de distribution :

- Les contrôleurs financiers SACA de W-B-E
- Les Préfets et Directeurs coordonnateurs de zone
- Le Service de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement organisé par la FWB
- Les Délégués et Commissaires du Gouvernement auprès des Hautes Ecoles, des ESA et universités
- L'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES)
- L'institut de la Formation en cours de Carrière (IFC)
- Les Gouverneurs de province
- Les organisations syndicales
- Les organisations représentatives des associations de parents
- Les employeurs autres que les établissements scolaires et les pouvoirs organisateurs

Signataire(s)

Madame la Ministre Caroline DESIR

Personne(s) de contact concernant la mise en application de la circulaire

Nom, prénom	SG + DG + Service	Téléphone et email
FRANCOIS Lysiane	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un enseignement d'excellence	+32 (0) 2 690 82 95 plandepilotage@cfwb.be
BELLOUR Flora	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un enseignement d'excellence	+32 (0) 2 690 86 96 flora.bellour@cfwb.be
MASSIN Veerle	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un enseignement d'excellence	veerle.massin@cfwb.be

Mesdames, Messieurs,

Je vous prie de trouver, ci-après, une circulaire qui a pour objectif de fournir davantage d'informations aux écoles quant à l'encodage et le contenu d'un plan de pilotage, sur la base de l'expérience acquise suite à la remise des plans de pilotage par les écoles de la première vague et suite à l'analyse de ceux-ci par les Délégués/Déléguées au Contrat d'Objectifs (DCO) et les Directeurs/Directrices de Zone (DZ).

Si la circulaire ne se veut pas exhaustive, j'espère qu'elle pourra apporter un certain nombre de réponses aux acteurs de l'enseignement et en particulier aux écoles devant élaborer leur plan de pilotage.

Je vous prie de croire, Mesdames, Messieurs, en mes sentiments les meilleurs.

La Ministre de l'Education

Caroline DESIR

Information à destination des écoles concernant l'élaboration de leur plan de pilotage

Introduction

Via les plans de pilotage et la contractualisation de ceux-ci en contrats d'objectifs, les écoles poursuivent les **objectifs d'amélioration** - fixés par le Gouvernement - qui permettent au système éducatif :

- (1) d'améliorer significativement les savoirs et compétences des élèves,
- (2) d'augmenter la part des jeunes diplômés de l'enseignement secondaire supérieur,
- (3) 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,
- (4) de réduire progressivement le redoublement et le décrochage,
- (5) de réduire les changements d'école au sein du tronc commun,
- (6) d'augmenter progressivement l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'enseignement ordinaire,
- (7) d'accroître les indices du bien-être à l'école et de l'amélioration du climat scolaire.

Le plan de pilotage est élaboré par l'école dans le cadre d'une **dynamique collective mise en place au sein de l'équipe pédagogique et éducative**. Les équipes construisent les solutions qui leur paraissent les plus adéquates eu égard à leur situation et proposent elles-mêmes les stratégies à définir pour rencontrer les objectifs spécifiques qu'elles se fixent. Concrètement, le plan de pilotage décline les objectifs spécifiques que l'école se propose de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'amélioration du système éducatif.

Chaque école détermine, en fonction du diagnostic qu'elle a posé, sur quels objectifs spécifiques elle devra se concentrer prioritairement. Les acteurs s'engagent au respect des stratégies qu'ils se sont définies. Ces stratégies visent à atteindre les objectifs spécifiques qu'ils se sont donnés après avoir analysé les données et réalisé le diagnostic de leur école. Il s'agit donc, pour les acteurs de l'école, d'une obligation de moyens, mais non de résultats : c'est l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies (plan d'actions), au regard des objectifs fixés, qui sera examinée par le/la DCO.

Pour autant, la non-atteinte de certains objectifs spécifiques au moment de l'évaluation de la mise en œuvre des contrats d'objectifs entraînera une réaction des parties prenantes, à défaut de quoi l'ensemble du dispositif deviendrait rapidement une routine bureaucratique dépourvue d'enjeu.

Le plan de pilotage fait l'objet, avant contractualisation, de négociations entre l'école et le pouvoir régulateur représenté par le/la DZ et le/la DCO compétents, négociations qui trouvent place dans le cadre de l'analyse des plans et des concertations. Il semble important de relever le rôle essentiel du

directeur/de la directrice de l'école dans l'animation de la dynamique souhaitée et l'importance des **modes de fonctionnement collectifs et participatifs** qui doivent accompagner l'élaboration et la mise en œuvre du contrat d'objectifs. Le plan de pilotage/contrat d'objectifs est le support de l'implication et de la responsabilisation de l'ensemble des personnels de l'enseignement. Il en résulte que des réunions régulières doivent se tenir au sein de l'école afin de discuter de sa mise en œuvre et d'orienter les efforts. En particulier, le leadership pédagogique distribué ou toute autre forme de responsabilisation collective doit s'inscrire dans le plan de pilotage.

Après le dépôt du plan de pilotage sur l'application Pilotage, dans le cadre de son analyse, **un dialogue constructif** se met en place entre tous les acteurs concernés à savoir le/la DCO, la direction de l'école, son pouvoir organisateur (concertations), le cas échéant l'équipe pédagogique et éducative ou ses représentants, les représentants des parents, les représentants des organes locaux de concertation sociale, les représentants des élèves dans l'enseignement secondaire (rencontres). À travers l'analyse des plans de pilotage et en vue de la contractualisation de ceux-ci en contrats d'objectifs, les DCO et les DZ veillent à la cohérence générale des objectifs spécifiques que se fixe l'école, au regard de sa situation de départ, et par rapport aux objectifs d'amélioration du système éducatif.

1. Accès à l'application Pilotage et modalités d'encodage

Les **écoles de la vague 2** ont eu la possibilité de demander leur accès à l'application Pilotage depuis le **mois de février 2019**. Les directions peuvent obtenir un accès à l'application en mode écriture et les PO en mode lecture. La procédure d'accès est la même pour les directions et les PO, seul le formulaire de demande d'accès est distinct (annexe 2, formulaire de demande d'accès Direction et annexe 3, formulaire de demande d'accès PO).

Pour rappel, la procédure de demande d'accès à l'application Pilotage est la suivante :

Étape 1 – Disposer d'un compte personnel CERBERE

Si un compte personnel CERBERE est déjà actif, passer à l'étape 2.

Si aucun compte personnel CERBERE n'existe, il faut en créer un (voir procédure détaillée dans l'**annexe 1**). Chaque acteur doit demander son propre accès.

Étape 2 – Solliciter l'accès à l'application Pilotage

Pour ce faire, il faut compléter soit le formulaire disponible en **annexe 2** (formulaire école destiné à la direction), soit le formulaire en **annexe 3** (formulaire PO) et le retourner par mail à l'adresse plandepilotage@cfwb.be.

Étape 3 – Accéder à l'application Pilotage

Dans les jours qui suivent la réalisation de l'étape 2, un courriel de notification confirme la permission d'accès à l'application. L'application Pilotage est dès lors accessible via l'adresse Internet www.am.cfwb.be. Sur la page d'accueil, il est nécessaire d'encoder le nom d'utilisateur et le mot de passe du compte personnel CERBERE créé et de choisir le contexte : « Intervenant dans les établissements et PO ».

Il est important, lors de l'encodage du plan de pilotage :

1. **d'indiquer les informations sous les onglets définis,**
2. de compléter les rubriques obligatoires (voir infra). Une pièce jointe ne remplace pas la saisie ; elle complète l'information encodée sous l'onglet. **C'est ce qui aura été formellement rempli dans l'application Pilotage par l'école qui constituera le contenu du contrat d'objectifs.** Il est dès lors demandé à l'école de remplir toutes les parties de son plan dans l'application. Les pièces jointes transmises directement par l'école au/à la DCO, données par l'école et qui concernent des « parties de plan » qui devraient normalement être encodées ne sont pas contractualisées (sauf les pièces jointes relatives à l'accord du PO, l'avis du Conseil de participation et l'avis des organes locaux de concertation sociale),
3. d'indiquer dans la zone de saisie qu'une pièce jointe a été ajoutée dans l'application ;
4. d'être attentif à la rédaction : le plan de pilotage/contrat d'objectifs est un acte administratif dont la forme doit être soignée autant que le fond.

2. Analyse des plans de pilotage : conformité et adéquation

L'analyse du plan de pilotage s'inscrit dans le cadre **d'un dialogue constructif** entre l'école et le/la DCO. À travers l'analyse des plans de pilotage, les DZ et les DCO veillent à la cohérence générale des objectifs spécifiques que se fixe l'école, au regard de sa situation de départ et par rapport aux objectifs d'amélioration du système éducatif (voir *supra*).

CONFORMITÉ

Pour être conforme, un plan de pilotage doit comporter tous les éléments prévus par le Décret « Missions » dans le format requis.

2.1 Conformité : définition et saisies

En vue de sa contractualisation, un plan de pilotage doit nécessairement comporter les éléments prévus par le Décret « Missions » conformément à l'article 67, § 2 et § 5.

Ces zones de saisie de texte obligatoires sont marquées d'un astérisque dans l'application Pilotage.

<i>Éléments de conformité d'un plan de pilotage (voir annexe 4)</i> <i>Ces éléments sont prévus par l'article 67 §2 à 5 du Décret Missions et par son arrêté d'application et doivent obligatoirement figurer dans un plan de pilotage</i>
<i>Onglet 2 : École</i>
Présenter l'école (options, niveaux...) et ses spécificités (immersion, CPU, ED...).
<i>Onglet 3 : État des lieux et diagnostic</i>
<i>Sous-onglet indicateurs</i>
Analyser globalement les indicateurs
<i>Sous-onglet thématiques</i>
Pour les thématiques transversales : <ul style="list-style-type: none">+ développer les pratiques collaboratives dans le cadre de l'élaboration du plan de pilotage+ compléter le plan de formation des années antérieures

<p>+ compléter dans « Tronc commun », les actions déjà mises en œuvre pour le continuum pédagogique pour les écoles concernées</p> <p>Par thématique (15 thématiques), décrire les actions déjà mises en œuvre</p> <p><i>Si l'école ne met rien en œuvre dans une thématique, elle indique « néant »</i></p>
<p>Sous-onglet diagnostic</p>
<p>À partir de l'analyse des indicateurs, en ce compris ceux de la FWB, des thématiques et de tout autre élément (par exemple, les outils proposés par les Fédérations des pouvoirs organisateurs), établir un diagnostic.</p> <p>Relever les forces et les faiblesses au regard des objectifs d'amélioration du système éducatif et en rechercher les causes</p>
<p>Onglet 4 : Objectifs spécifiques et stratégies</p>
<p>Sous-onglet objectifs spécifiques et stratégies</p>
<p>Formuler des objectifs spécifiques (OS) dans le cadre des objectifs d'amélioration du système éducatif</p>
<p>Pour chaque OS, mentionner un ou des indicateurs d'impact (sauf pour l'objectif d'amélioration lié au bien-être et au climat scolaire qui nécessite la construction d'indicateur(s) par l'école)</p>
<p>Pour chaque indicateur d'impact relatif à un objectif spécifique pour lequel il existe un indicateur quantitatif, préciser une cible et une valeur chiffrée de référence confidentielle (si des indicateurs quantitatifs existent)</p>
<p>Pour chaque OS, formuler au moins une stratégie (plan d'actions)</p>
<p>Développer un plan d'actions, décrire les actions, désigner les pilotes (fonctions ou personnes), préciser le public cible, les années de mise en œuvre concernées et, le cas échéant, l'affectation de ressources spécifiques sur la base des ressources octroyées à l'école au moment de la rédaction du plan de pilotage (encadrement différencié, intégration...). <i>Si l'école ne bénéficie pas de ressources spécifiques pour l'action concernée, elle indique « néant ».</i></p>
<p>Sous-onglet stratégies transversales</p>
<p>Décrire les pratiques collaboratives pour la mise en œuvre du contrat d'objectifs</p>
<p>Développer un plan de formation pluriannuel pour les années à venir</p>
<p>Compléter les actions prévues dans le cadre du tronc commun (continuum pédagogique) (pour les écoles concernées)</p>
<p>Onglet 5 : Actions poursuivies</p>
<p>Décrire les actions que l'école entend poursuivre dans les différentes thématiques</p> <p><i>Si elle ne compte poursuivre aucune action dans une thématique, l'école indique « néant »</i></p>
<p>Le cas échéant, l'affectation des ressources spécifiques pour les actions poursuivies sur la base des ressources octroyées à l'école au moment de la rédaction du plan de pilotage</p> <p><i>Si elle ne bénéficie pas de ressources spécifiques pour la thématique concernée, l'école indique « néant »</i></p>
<p>Onglet 6: Evaluation interne annuelle</p>

Détailler le mode d'évaluation annuelle du contrat d'objectifs à opérer par l'école
Onglet 7 : Avis et signatures
<i>Sous onglet avis</i>
Encoder les dates
Joindre les 3 P.V. : accord du PO, avis du Conseil de participation, avis des organes locaux de concertation sociale
Dispositifs particuliers (ED, CPU, immersion, 1^{er} degré...)
Détailler l'affectation des ressources spécifiques sur la base des ressources octroyées à l'école au moment de la rédaction du plan de pilotage et remplir les thématiques qui s'y rapportent
<i>Transmettre le plan de pilotage dans les délais entre le 1er janvier et le 30 avril 2020</i>

Un plan de pilotage ne sera, dès lors, pas estimé conforme par le/la DCO si certains des éléments précités ne sont pas renseignés.

Ces éléments doivent nécessairement être encodés dans l'application Pilotage et ne peuvent être amenés par l'école au cours de la concertation ou de rencontres.

Focus 1

Le diagnostic du plan de pilotage, à réaliser par l'école, est à considérer comme une partie majeure du plan/contrat, puisque c'est sur celui-ci que repose la définition des objectifs spécifiques et donc à partir de celui-ci que le/la DCO peut évaluer la cohérence générale d'un plan de pilotage déposé.

Focus 2

Une liste d'actions composant une stratégie doit nécessairement être encodée dans le plan et non pas fournie dans une pièce jointe ou donnée lors de la concertation, car ces actions constituent l'une des parties majeures du plan/contrat. Il s'agit de la concrétisation de la stratégie, visant à atteindre l'objectif spécifique.

2.2 Adéquation : définition

En vue de la contractualisation des plans de pilotage, une seconde démarche est effectuée par les DCO à savoir l'analyse de l'adéquation du plan aux objectifs d'amélioration du système éducatif.

L'analyse de l'adéquation du plan de pilotage de l'école aux objectifs d'amélioration du système éducatif (art. 67 du Décret « Missions », §3) consiste en un contrôle dit « marginal » dans le cadre duquel le/la DCO vérifiera si l'école n'a pas commis **une erreur manifeste d'appréciation**.

L'erreur manifeste d'appréciation peut apparaître dans la fixation des objectifs spécifiques que contient le plan de pilotage de l'école eu égard aux objectifs d'amélioration ou dans les stratégies définies pour les mettre en œuvre.

Dans ce cadre, le/la DCO vérifiera d'une part **la cohérence des objectifs spécifiques proposés par rapport aux objectifs d'amélioration du système éducatif et par rapport au diagnostic de la situation de l'école**. Il s'agira donc de vérifier que les objectifs spécifiques que l'école s'est donnés apportent une **contribution** aux objectifs d'amélioration du système éducatif et que cette contribution n'est pas manifestement insatisfaisante, eu égard à la situation spécifique de l'école et à ce qu'elle met déjà en œuvre.

Le/la DCO vérifiera d'autre part **la cohérence des stratégies et des plans d'action par rapport aux objectifs spécifiques définis par l'équipe éducative**.

ADEQUATION

L'analyse de l'adéquation consiste essentiellement à vérifier si la contribution aux objectifs d'amélioration du système éducatif via les objectifs spécifiques proposés par l'école, et via les stratégies qui s'y rapportent, n'est pas manifestement insuffisante en tenant compte de la situation spécifique de l'école.

Ainsi, **le contrôle du/de la DCO est un contrôle marginal, respectueux de l'autonomie des écoles**. Dans le cadre de l'analyse de l'adéquation, pour vérifier si l'ambition des écoles est suffisante, les DCO tiendront compte des ressources et des soutiens dont les écoles peuvent disposer. En d'autres termes, l'ambition que se donneront les écoles pourra varier en fonction de leur situation spécifique, mais également en fonction des dispositifs progressivement mis en œuvre dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'excellence.

Focus 1

Si les indicateurs d'une école montrent un taux anormalement élevé de sorties d'élèves en cours de scolarité (avec ou sans redoublement) et que l'école n'a pas envisagé un objectif spécifique sur cette question en lien avec l'objectif d'amélioration correspondant alors que l'analyse systémique du plan et la concertation démontrent qu'il s'agit là d'une priorité, le plan sera considéré non adéquat et le/la DCO invitera l'école à travailler un objectif spécifique sur ce sujet, via une recommandation. Il restera de la responsabilité de l'équipe éducative de définir l'objectif spécifique qu'elle souhaite se donner en la matière.

Focus 2

Si le/la DCO constate que les actions proposées dans le cadre d'une stratégie ne permettront manifestement pas d'atteindre l'objectif spécifique fixé, le/la DCO formulera une recommandation motivée sans toutefois imposer une action, une méthode, une pratique pédagogique à l'école.

Voir annexe 5: concepts

Le/la DCO doit également s'assurer que le plan de pilotage est bien le fruit d'un travail collectif associant l'équipe éducative et pédagogique. Un plan de pilotage qui n'aurait été élaboré que par la direction et/ou le PO ne peut être jugé adéquat.

Contacts et informations utiles

Toutes demandes concernant le plan de pilotage/contrat d'objectifs y compris celles relatives aux indicateurs peuvent être adressées :

- soit via l'adresse mail suivante plandepilotage@cfwb.be ;
- soit via le numéro de téléphone « Helpdesk » au **02 690 82 95**.

Pour plus d'informations, le **Guide de l'utilisateur de l'application informatique Pilotage** est disponible sur la page d'accueil de l'application Pilotage en cliquant sur l'onglet « Guide de l'utilisateur ».

Ce Guide de l'utilisateur de l'application informatique Pilotage :

- précise les principes généraux des plans de pilotage et de leur contractualisation ;
- décrit le cycle de vie des plans de pilotage/contrats d'objectifs et synthétise les étapes de ce cycle de vie dans une ligne du temps ;
- intègre un tutoriel qui explique les différentes étapes pour encoder un plan de pilotage dans l'application informatique ;
- définit les termes techniques dans un glossaire ;
- définit les indicateurs produits par les Services du Gouvernement qui sont fournis aux écoles via l'application Pilotage.

Un *Guide pratique de lecture des indicateurs fournis aux écoles* est également disponible sur la page d'accueil de l'application Pilotage en cliquant sur le message applicatif « Guide pratique de lecture des indicateurs ». L'objectif de ce guide pratique est de soutenir la direction et l'équipe éducative dans la lecture et l'analyse des indicateurs fournis par les Services du Gouvernement via l'application Pilotage.

Ce Guide pratique de lecture des indicateurs fournis aux écoles :

- invite à se familiariser avec l'univers des indicateurs, son vocabulaire spécifique et sa mise en forme dans l'application Pilotage ;
- analyse une série d'indicateurs en les croisant et en illustrant les liens qui peuvent être établis entre les indicateurs de l'école et les objectifs d'amélioration définis pour le système scolaire ;
- contient un glossaire technique, ainsi que la liste des définitions des indicateurs mis à la disposition des écoles dans l'application Pilotage.

3. Foire aux questions

1. Comment faire pour initialiser le plan lors du premier accès à l'application ?

Il faut initialiser le plan en appuyant sur le bouton « + » disponible sous l'onglet « Plans de pilotage - Contrats d'objectifs ».

2. Je constate une erreur dans les données de la FWB, que puis-je faire ?

Il faut envoyer un mail à plandepilotage@cfwb.be

3. Où peut-on trouver les indicateurs et comment les télécharger ?

L'icône pour télécharger le fichier Excel des indicateurs se trouve au niveau de l'onglet « Etat des lieux et diagnostic » et du sous-onglet « Indicateurs ». Pour télécharger le fichier, veuillez cliquer sur l'icône Excel (voir capture d'écran ci-dessous)



4. Peut-on utiliser d'autres indicateurs en plus de ceux du Gouvernement ?

Les données relatives aux épreuves externes non certificatives, les outils construits par les Fédérations de PO, des données internes peuvent éclairer, préciser le diagnostic et servir d'outils de mesure (indicateurs d'impact). Cependant, il ne faut pas oublier que l'analyse des indicateurs FWB disponibles dans l'application est obligatoire, si ceux-ci sont disponibles.

5. Lorsqu'une école a peu ou pas d'indicateurs disponibles dans l'application Pilotage, comment peut-elle réaliser le diagnostic ?

L'équipe éducative peut se baser sur des indicateurs internes, l'état des lieux peut être effectué via les 15 thématiques ou tout autre élément qui lui semble pertinent, comme les outils offerts par les Fédérations des PO.

6. L'objectif d'amélioration du système éducatif « Augmenter la part des jeunes diplômés de l'enseignement secondaire supérieur » ne doit pas être pris en compte par les écoles secondaires puisque celui-ci concerne l'enseignement supérieur ?

Cet objectif d'amélioration du système éducatif ne concerne pas les établissements d'enseignement supérieur, mais bien les établissements pour lesquels s'applique le décret Missions. Cet OASE 2 vise à augmenter la part des jeunes diplômés dans le secondaire supérieur. Le taux d'obtention du CESS, du CE, du CQ6 et du CQ7 sont des indicateurs pertinents en lien avec cet OASE et relève bien de l'enseignement secondaire supérieur et non de l'enseignement supérieur.

7. Est-on sanctionné si l'école n'atteint pas les cibles chiffrées fixées ?

Les ambitions que l'école se fixe sont des balises destinées à guider les efforts de l'équipe et, lors de l'évaluation à trois ans ou à six ans, ce sera bien la mise en œuvre des stratégies qui sera prise en considération ; il s'agira d'évaluer les actions réalisées, notamment à la lumière des valeurs chiffrées. Les écoles sont soumises à une obligation de moyens : c'est l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies (plan d'actions), au regard des objectifs fixés, qui sera examinée par le/la DCO.



Toutefois, s'il y a démonstration d'une mauvaise volonté manifeste, ou d'une incapacité manifeste, au niveau de la mise en œuvre du contrat d'objectifs, il y a lieu de se référer à l'article 67, § 10 à 17 du Décret « Missions ».

8. Si l'école compte plusieurs implantations, les objectifs spécifiques doivent-ils être présentés par implantation même s'ils sont identiques ?

Un plan de pilotage correspond à un FASE établissement, celui-ci concerne donc l'ensemble de ses implantations, toutefois des objectifs spécifiques peuvent être définis par implantation en cochant la case adéquate.





9. Par objectif spécifique, peut-on prévoir plusieurs indicateurs d'impact ?

Oui. Un objectif spécifique doit au moins comprendre un indicateur d'impact, c'est-à-dire un outil de mesure qui va permettre d'évaluer la progression de l'objectif. Envisager plusieurs indicateurs est parfois plus adéquat pour mesurer certains objectifs spécifiques.

	Objectif 1 : Améliorer les résultats aux épreuves du CEB en math
	Indicateurs d'impact : « Résultats moyens à l'épreuve du CEB en math », « Dispersion des résultats aux épreuves du CEB »

10. Quelles sont les différences entre « Cible, amélioration ou résultats attendus » et « Valeur chiffrée de référence confidentielle » ?

L'indicateur d'impact est l'outil de mesure. La « Cible » reprend le résultat attendu, donc en général soit une augmentation, soit une diminution. Elle est précisée par la « Valeur chiffrée de référence confidentielle ». Rappelons que ce dernier cadre n'apparaît pas à l'impression du plan/contrat pour garantir cette confidentialité.

	Objectif 1 : Améliorer les résultats aux épreuves du CEB en math
	Indicateurs d'impact : « Résultats moyens à l'épreuve du CEB en math », « Dispersion des résultats aux épreuves du CEB »
	Cible : amélioration des résultats du CEB math tout en diminuant la dispersion des résultats du CEB
	Valeur chiffrée de référence confidentielle : Passer de 70 à 75 % en math ; et de 17 à 12 pour la dispersion des résultats.

11. Comment intégrer plusieurs stratégies à un objectif spécifique ?

Le cadre « Description de la stratégie » peut être utilisé pour intégrer plusieurs stratégies. Pour une meilleure lisibilité et permettre un lien avec les actions, les stratégies peuvent être numérotées (par exemple : S1, S2, S3,...).

12. Est-il obligatoire d'utiliser un tableau de bord de suivi des actions ?

Non, mais pour garder une vue d'ensemble sur les 6 années du contrat d'objectifs, un outil semble indispensable pour organiser, structurer, planifier, anticiper et évaluer les actions. Un tel outil n'est pas fourni par l'administration. Les écoles sont invitées à se tourner vers leur Fédération de PO, le cas échéant.

13. Qu'entend-on par « ressources spécifiques » ?

Les ressources spécifiques sont relatives aux dispositifs particuliers que l'on retrouve dans le « Guide de l'utilisateur » (ED, CPU...).

Les écoles concernées par des dispositifs particuliers tels que l'encadrement différencié, la CPU, l'immersion linguistique, l'intégration, un 1^e degré de l'enseignement secondaire ordinaire, un DASPA ou tout autre dispositif structurel ou pilote qui met à disposition des écoles des périodes supplémentaires ou des moyens financiers décrivent les actions et les ressources mises en œuvre dans le cadre des stratégies.

Les écoles qui sont concernées doivent :

- 1) détailler dans l'encodage de leurs actions l'affectation de ressources spécifiques ;*
- 2) intégrer dans leur plan de pilotage les actions liées aux thématiques tel que précisé dans l'article 67 du Décret Missions et dans le cadre des actions liées aux thématiques, l'affectation de ressources spécifiques.*

Les écoles se baseront sur les moyens octroyés au moment de la rédaction du plan de pilotage.

14. Où doit-on indiquer les ressources spécifiques dans l'application Pilotage ?

L'école doit inscrire au niveau de ses actions l'affectation des ressources dont elle dispose au moment de la rédaction de son plan de pilotage si elle bénéficie d'un ou plusieurs dispositifs particuliers.

Les ressources spécifiques doivent apparaître :

- soit dans les actions liées aux OS,*
- soit dans les actions poursuivies.*

Il existe un onglet « ressources spécifiques ».

Dans cet onglet, l'école a la possibilité de faire apparaître l'utilisation :

- du capital périodes / NTPP,
- du budget.

Le menu déroulant permet d'identifier le type de ressources (encadrement différencié, certification par unités,...) et la thématique adaptée (exemple : a, b ou g pour l'encadrement différencié).

15. Si l'école est en immersion, doit-elle rédiger un objectif spécifique sur l'immersion ?

Les écoles en immersion ne sont pas tenues de rédiger un objectif spécifique en lien avec l'immersion. Par contre, elles doivent intégrer des actions liées à la thématique a) « Les actions pédagogiques : réussite et maîtrise des apprentissages » et à la thématique h) « L'insertion des outils numériques » en lien avec le projet immersif.

16. Dans les plans d'action, peut-on inclure des formations ?

C'est possible. Mais l'ensemble des formations est à regrouper dans la stratégie transversale « plan de formation », ce qui constituera une synthèse des formations envisagées.

17. Peut-on renvoyer le plan au/à la DCO pour une 1^{re} lecture au fur à mesure de son élaboration ? Le/la DCO peut-il m'aider, me conseiller dans la rédaction de mon plan de pilotage ?

Le rôle du/de la DCO commence après la réception du plan de pilotage via l'application Pilotage. Si une école est en difficulté ou si elle souhaite prendre conseil, elle peut faire appel à la cellule de soutien et d'accompagnement de sa Fédération de pouvoirs organisateurs ou à celle auprès de laquelle elle est conventionnée.

18. Doit-on transmettre pour accord / avis le plan de pilotage dans son intégralité ? (PO, Conseil de participation, Comité de concertation)

Seuls le PO et la direction ont accès au plan de pilotage/contrat d'objectifs complet, via l'application, comprenant notamment ses éléments confidentiels c'est-à-dire la liste des indicateurs fournis par les Services du Gouvernement et les valeurs de référence visées par les objectifs spécifiques.

Un plan de pilotage imprimé ou enregistré via l'application Pilotage ne comprend pas la liste des indicateurs FWB ni les valeurs de référence chiffrées que l'école se propose d'atteindre, qui sont considérés comme confidentiels et ne doivent pas être communiqués à des tiers, même aux organes de concertation sociale ou au Conseil de participation. Si malgré tout, le plan de pilotage contient des éléments que le PO estime confidentiels, il peut les effacer via la version WORD du plan pour peu qu'il n'en modifie pas la teneur, permettant à ces organes d'évaluer la pertinence des objectifs spécifiques fixés et leur adéquation au diagnostic et aux objectifs d'amélioration du système éducatif. Cette modification du plan de pilotage relève de la responsabilité du PO.

19. Que fait-on s'il n'y a pas de Conseil de participation ?

*Le Conseil de participation est obligatoire au regard de l'article 69 du Décret « Missions ».
Si l'école n'a pas de Conseil de participation, elle doit se mettre en ordre dans l'année scolaire en cours.*

20. Un membre du CPMS ou du personnel d'entretien peut-il être pilote d'une action ?

Dans le cadre du leadership distribué, le pilote est la personne identifiée pour garder le cap d'une action. Il est donc préférable qu'il fasse partie de l'équipe pédagogique et éducative même si confier une action à un tiers extérieur à l'école peut, dans certains cas, avoir du sens.

Dans le cadre de la désignation des pilotes des actions, il est préférable de parler en termes de fonction (par exemple : l'instituteur de 3^e primaire, l'éducatrice du premier degré...).

21. Le plan de pilotage vient d'être contractualisé, mais le PO prévoit une restructuration de l'école pour la prochaine rentrée scolaire. Quid de ce contrat d'objectifs?

La situation sera analysée en fonction du type de restructuration (transfert de plusieurs implantations, fusion d'écoles, fusion d'implantations, scission). Le contrat d'objectifs doit correspondre à la réalité de terrain. Une règle à retenir : un numéro FASE établissement = un plan de pilotage. D'une manière générale, une école est invitée à tenir compte de la restructuration à venir au moment d'élaborer son plan de pilotage. En effet, le travail d'élaboration par l'école et d'analyse par le/la DCO prend du temps et il est contre-productif d'élaborer un plan pour une école qui disparaîtra au moment de la contractualisation, sera absorbée par une autre école, etc. En cas de question spécifique sur cette question, nous vous invitons à prendre contact avec plandepilotage@cfwb.be.

22. Les enseignants refusent le travail collaboratif. Quid ?

L'organisation des écoles reste une prérogative du Pouvoir organisateur. Le travail collaboratif est obligatoire et est défini dans la Circulaire 7167 du 03/06/2019 : « Mise en œuvre du décret du 14 mars 2019 portant diverses dispositions relatives à l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement et octroyant plus de souplesse organisationnelle aux Pouvoirs organisateurs ».

Le « Vade-mecum relatif à la mise en œuvre du travail collaboratif » joint à la circulaire susmentionnée est particulièrement éclairant à ce titre.

4. Bases légales

- Décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire, en particulier son article 67.
- Décret du 3 mai 2019 portant les livres 1^{er} et 2 du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire, et mettant en place le tronc commun
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 24 octobre 2018 portant application de l'article 67, §§ 2 à 6, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre.

Annexes

Annexe 1. Procédure de création d'un compte Cerbere personnel

Annexe 2. Formulaire de demande d'accès à l'application Pilotage : Direction

Annexe 3. Formulaire de demande d'accès à l'application Pilotage : PO

Annexe 4. Eléments de conformité d'un plan de pilotage

Annexe 5. Concepts