

**PLAN  
de PILOTAGE**

**Foire**  
aux  
**Questions**



**Novembre 2018**

## TABLE DES MATIERES

1. Pourquoi réformer la gouvernance des écoles ? .....	2
2. Quelles sont les Missions de l'enseignement ? .....	3
3. Qui impose un Plan de Pilotage à votre école ? .....	3
4. Quels sont les Objectifs Généraux fixés par le Gouvernement de la FWB ? .....	3
5. À partir de quelles informations l'école doit-elle construire son Plan de Pilotage ? .....	4
6. De quoi parlent ces indicateurs ? .....	4
7. Qui élabore le diagnostic ? .....	4
8. Les parents ont-ils accès à ce diagnostic ? .....	5
9. Qu'est-ce qu'un Plan de Pilotage ? .....	5
10. Pour quand mon école devra-t-elle avoir finalisé son Plan de pilotage ? Et comment savoir quand mon école entrera dans le nouveau dispositif de gouvernance ? .....	5
11. Qui fixe les Objectifs Spécifiques d'Amélioration de mon école ? .....	6
12. Qui définit les stratégies ? .....	6
13. Quelles sont les thématiques définies dans le décret Missions ? .....	6
14. Quel est le lien entre le Plan de Pilotage et le Contrat d'Objectifs ? .....	7
15. Quel est le rôle du Délégué au Contrat d'Objectifs ? .....	7
16. Quand les parents sont-ils associés à la démarche ? .....	7
17. Pourquoi parle-t-on de Contrat ? .....	8
18. Quel est le rôle du pouvoir régulateur ? .....	8
19. Quand le Plan de Pilotage de mon école sera-t-il évalué ? .....	8

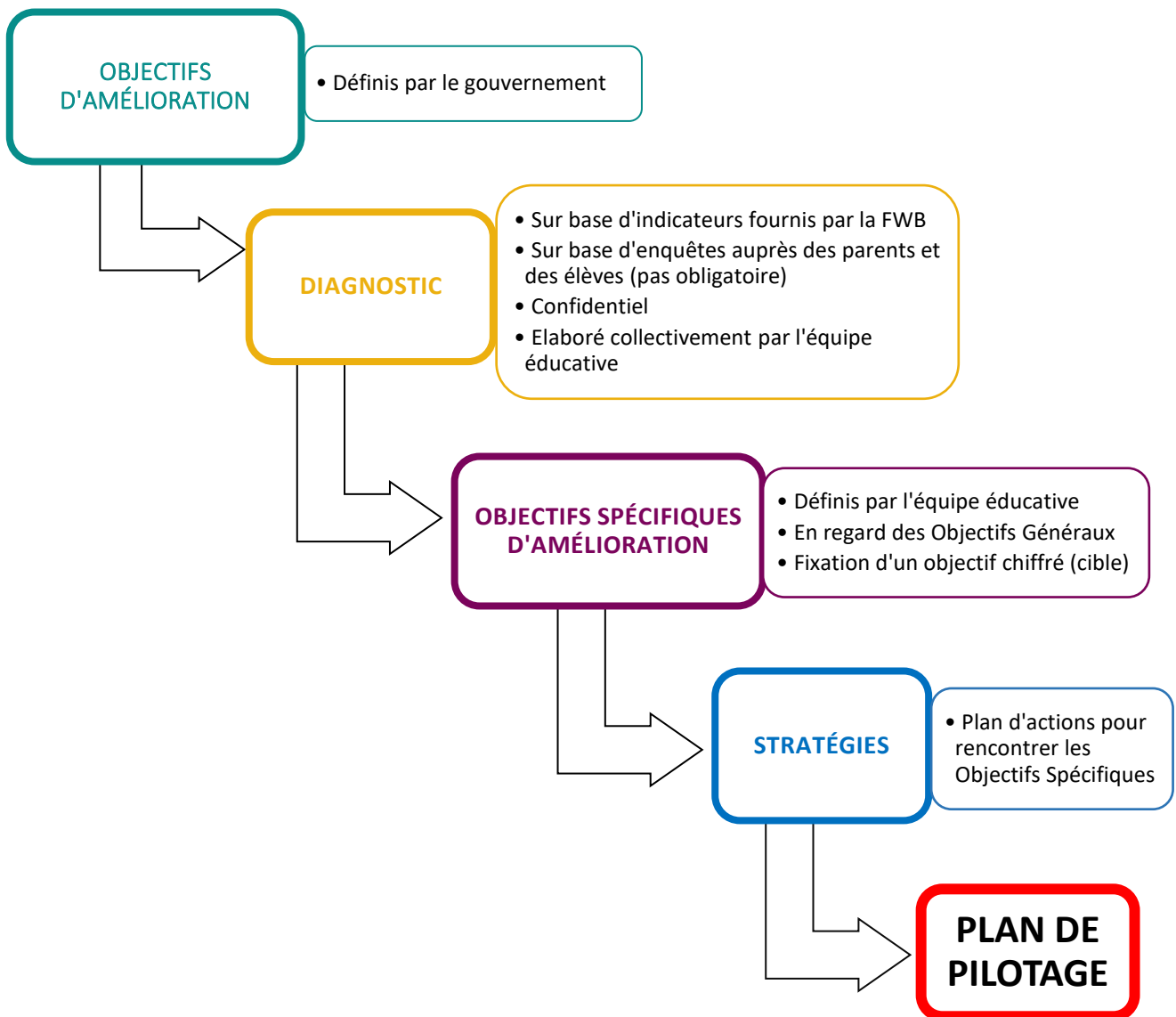
### PLAN de PILOTAGE



**Une feuille de route élaborée collectivement  
qui décrit les actions concrètes à mettre en place  
pour tendre vers les Objectifs généraux  
d'amélioration du système scolaire**

## 1. Pourquoi réformer la gouvernance des écoles ?

Une des réformes phare du Pacte pour un Enseignement d'Excellence est l'instauration d'un nouveau modèle de gouvernance qui favorise l'implication des acteurs de l'école. Ce nouveau modèle devrait permettre à notre système scolaire d'aller vers plus d'équité, d'efficacité et d'efficience. Pour atteindre ces principes généraux, **les écoles devront réaliser des Plans de Pilotage, soit une feuille de route élaborée collectivement qui décrit les actions concrètes à mettre en place pour tendre vers les Objectifs Généraux d'Amélioration du Système Scolaire**, fixés par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).



## 2. Quelles sont les Missions de l'enseignement ?

Elles restent celles du décret « Missions » de 1997 :

*Article 6. - La Communauté française, pour l'enseignement qu'elle organise, et tout pouvoir organisateur, pour l'enseignement subventionné, poursuivent simultanément et sans hiérarchie les missions prioritaires suivantes : 1° promouvoir la confiance en soi et le développement de la personne de chacun des élèves; 2° amener tous les élèves à s'approprier des savoirs et à acquérir des compétences qui les rendent aptes à apprendre toute leur vie et à prendre une place active dans la vie économique, sociale et culturelle; 3° préparer tous les élèves à être des citoyens responsables, capables de contribuer au développement d'une société démocratique, solidaire, pluraliste et ouverte aux autres cultures; 4° assurer à tous les élèves des chances égales d'émancipation sociale.*

## 3. Qui impose un Plan de Pilotage à votre école ?

Le Gouvernement impose à chaque école d'élaborer un Plan de Pilotage qui, construit à partir d'un diagnostic, devra répondre aux Objectifs Généraux d'Amélioration de notre Système Scolaire.

## 4. Quels sont les Objectifs Généraux fixés par le Gouvernement de la FWB ?

- Améliorer significativement les savoirs et compétences des élèves
- Augmenter la part des jeunes diplômés de l'Enseignement Secondaire Supérieur
- 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
- Réduire progressivement le redoublement et le décrochage
- Réduire les changements d'école au sein du tronc commun
- Augmenter progressivement l'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l'Enseignement Ordinaire
- Accroître les indices de bien-être à l'école et d'amélioration du climat scolaire

*« Le Gouvernement 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, notamment en vue de renforcer la mixité sociale. »*

Des indicateurs et valeurs de référence liés à ces objectifs sont fixés par le gouvernement .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.galilex.cfwb.be/document/pdf/45594\\_002.pdf](http://www.galilex.cfwb.be/document/pdf/45594_002.pdf)

## 5. À partir de quelles informations l'école doit-elle construire son Plan de Pilotage ?

Pour que les écoles contribuent à atteindre les Objectifs Généraux d'Amélioration du Système Scolaire, le gouvernement fournit aux écoles des indicateurs qui leurs sont propres. La responsabilité des écoles est de se les approprier en vue de faire un état des lieux de sa réalité scolaire et d'en faire l'analyse.

**L'école peut aussi mener des enquêtes et consultations des parents et des élèves, acteurs également de l'école.**

## 6. De quoi parlent ces indicateurs ?

Chaque école disposera d'une annexe chiffrée comprenant des données (indicateurs) lui permettant de se situer par rapport aux autres écoles de même type (général, technique, spécialisé...) et aux écoles d'un même profil socio-économique. Les indicateurs reçus par les écoles se subdivisent en plusieurs rubriques :

- Structure, Encadrement et Population scolaire : Capital période, nombre d'élèves, élèves primo-arrivants, encadrement différencié....
- Climat scolaire : Absentéisme des élèves, Exclusion définitive, variation de population scolaire....
- Parcours des élèves : Redoublement, retard scolaire, enfants en provenance du spécialisé, orientation dans le spécialisé....
- Apprentissages : Résultats aux épreuves externes certificatives
- Dynamique collective : Enseignants novices, directeurs successifs en 5 ans, variation en nombre d'enseignants, absence du personnel....

## 7. Qui élabore le diagnostic ?

**Les équipes éducatives établissent un diagnostic en se basant, entre autres, sur les indicateurs reçus et sur les enquêtes réalisées auprès des acteurs de l'école (enseignants, parents et élèves).**

## 8. Les parents ont-ils accès à ce diagnostic ?

Non, ce diagnostic ne sera pas partagé par l'ensemble des acteurs de l'école. Ce diagnostic est à l'usage strictement confidentiel des équipes éducatives **exceptés les éléments qui fondent le choix des objectifs spécifiques d'amélioration et qui seront présentés en Conseil de participation.**

## 9. Qu'est-ce qu'un Plan de Pilotage ?

Le **Plan de Pilotage** se présente sous la forme d'un projet d'actions spécifiques à votre établissement. Il est lui-même élaboré à partir d'un diagnostic **construit par l'équipe éducative**, et éventuellement **avec la prise d'avis des parents et/ou des élèves**. Cette prise d'avis n'est malheureusement pas une obligation !

## 10. Pour quand mon école devra-t-elle avoir finalisé son Plan de pilotage ? Et comment savoir quand mon école entrera dans le nouveau dispositif de gouvernance ?

Les écoles rentreront en trois vagues successives dans le dispositif.



### Pour savoir si votre école est entrée dans la première vague des Plans de Pilotage :

- [PLAN DE PILOTAGE PHASE 1 - BRABANT WALLON](#)
- [PLAN DE PILOTAGE PHASE 1 - BRUXELLES](#)
- [PLAN DE PILOTAGE PHASE 1 - HAINAUT](#)
- [PLAN DE PILOTAGE PHASE 1 - LIEGE](#)
- [PLAN DE PILOTAGE PHASE 1 - LUXEMBOURG](#)
- [PLAN DE PILOTAGE PHASE 1 - NAMUR](#)

## 11. Qui fixe les Objectifs Spécifiques d'Amélioration de mon école ?

Suite à ce diagnostic, les équipes éducatives définissent les Objectifs Spécifiques d'Amélioration pour rencontrer les Objectifs Généraux d'Amélioration du Système.

## 12. Qui définit les stratégies ?

**Pour chaque Objectif Spécifique d'Amélioration, l'équipe éducative détermine un plan d'actions pour atteindre l'objectif.** Pour élaborer ce plan d'actions, les équipes éducatives s'interrogent sur l'opportunité d'utiliser ou pas les leviers relevant des 13 thématiques définies dans le décret Missions. Ces thématiques devront être développée dans le Plan de Pilotage. Si l'école n'estime pas devoir prévoir des actions nouvelles pour une thématique, elle devra, a minima, décrire l'existant.

## 13. Quelles sont les thématiques définies dans le décret Missions ?

1. La stratégie déployée pour arriver à la réussite de chaque élève et lui permettre de maîtriser les apprentissages et d'atteindre les objectifs attendus ;
2. La stratégie en matière de travail en équipe de l'ensemble des enseignants de l'établissement et de l'accueil et de l'accompagnement des nouveaux enseignants ;
3. La stratégie de l'établissement en matière de formation continuée de son personnel, notamment sur les thèmes ou matières lui permettant d'offrir des soutiens spécifiques aux équipes pédagogiques et aux élèves ;
4. La stratégie de l'établissement pour lutter contre l'échec scolaire, le décrochage scolaire et le redoublement ;
5. La stratégie de l'établissement en matière d'insertion des outils numériques dans les apprentissages et la gouvernance de l'établissement ;
6. La stratégie de l'établissement en matière d'intégration des élèves, conformément à ce qui est prévu à l'alinéa 3 du paragraphe 1er, ainsi que la stratégie en matière d'aménagements raisonnables pour les élèves à besoins spécifiques reconnus ;
7. La stratégie de partenariat et de collaboration avec les parents des élèves de l'établissement, en concertation avec le conseil de participation;
8. La stratégie d'apprentissage et d'accès à la culture et à la lecture ainsi que les collaborations nouées avec les institutions culturelles et de lecture publique de la zone;
9. La stratégie d'apprentissage et d'accès aux sports ainsi que les collaborations avec les institutions sportives de la zone ;
10. La description, en cas d'offre d'enseignement qualifiant, des partenariats noués avec les entreprises et employeurs du secteur concerné ;
11. Le dispositif de prévention et de prise en charge des discriminations et des violences au sein de l'établissement scolaire, y compris des dispositifs spécifiques concernant le harcèlement, le cyber harcèlement et les événements d'exception ainsi que les partenariats avec les services de l'Aide à la jeunesse et de la médiation scolaire ;
12. La stratégie relative notamment à la promotion de la citoyenneté, de la santé, de l'éducation aux médias, de l'environnement et du développement durable ;

13. *La stratégie relative à l'orientation des élèves et à la promotion des outils d'orientation tout au long du parcours de chaque élève.*

#### **14. Quel est le lien entre le Plan de Pilotage et le Contrat d'Objectifs ?**

Après avoir été finalisé par l'équipe éducative et approuvé par le pouvoir organisateur, le Plan de Pilotage est présenté et débattu au Conseil de Participation.

**Le Plan de Pilotage de votre école devrait<sup>2</sup> alors être soumis au Délégué au Contrat d'Objectifs ( DCO) pour validation. Une fois validé, ce Plan de Pilotage devient un Contrat d'Objectifs d'une durée de six ans.**

#### **15. Quel est le rôle du Délégué au Contrat d'Objectifs ?**

**Après avoir été présenté, débattu et finalisé au Conseil de Participation, le Plan de Pilotage de votre école est soumis au Délégué au Contrat d'Objectifs pour validation.**

Deux cas de figure sont possibles :

1. Le Délégué au Contrat d'Objectifs valide le Plan de Pilotage, et ce plan devient le Contrat d'Objectifs.
2. Le Délégué au Contrat d'Objectifs ne valide pas le Plan de Pilotage et l'équipe éducative de votre école doit effectuer des ajustements, présenter un nouveau Plan de Pilotage au Conseil de Participation, et le soumettre à nouveau au Délégué au Contrat d'Objectifs, pour validation en Contrat d'Objectifs.

**D'ici 3 ans, toutes les écoles devront avoir finalisé leur premier Plan de Pilotage, valable 6 ans.**

#### **16. Quand les parents sont-ils associés à la démarche ?**

**Quand le Plan de Pilotage est finalisé et approuvé par le pouvoir organisateur, il doit être présenté au Conseil de Participation qui devra remettre un avis.** Les représentants des parents, qui sont une des composantes de ce Conseil de participation, auront donc un rôle à jouer.

---

<sup>2</sup> Les articles du décret missions concernant la contractualisation ne sont pas encore entré en vigueur. Ils sont liés à la séparation, pour le réseau organisé, du pouvoir régulateur et du pouvoir organisateur.



**Désormais, le Conseil de participation devra obligatoirement se réunir 4 fois par an.**

**Le Plan de Pilotage de votre école devra donc être présenté au Conseil de Participation de votre école. Il revient aux parents et à ses représentants (Association de Parents et mandataires au Conseil de Participation) d'organiser le débat collectif au sujet de ce plan, avant qu'il ne soit présenté au Conseil de Participation.**

Ce qui signifie que l'information, pour pouvoir communiquer et débattre judicieusement, devrait parvenir aux parents dans un délai permettant la construction d'un avis collectif sur ce Plan de Pilotage.

### **17. Pourquoi parle-t-on de Contrat ?**

Le Contrat d'Objectifs est l'acte par lequel le pouvoir régulateur (soit le gouvernement de la FWB) arrête le plan d'actions de votre école, que celle-ci s'engage à suivre. C'est le cahier des charges de votre établissement.

### **18. Quel est le rôle du pouvoir régulateur ?**

Le pouvoir régulateur contractualise et évalue **la mise en œuvre du Contrat d'Objectifs de votre école.**

### **19. Quand le Plan de Pilotage de mon école sera-t-il évalué ?**

Le **Plan de Pilotage** de votre école doit être évalué :

- Tout au long de sa mise en œuvre : arrêt sur image au moins une fois par an ;
- À mi-parcours (3 ans), pour un ajustement éventuel sous le regard du Délégué au Contrat d'Objectifs (sans sanction) ;
- Au terme de la 6<sup>ème</sup> année : l'évaluation finale au terme de la 6<sup>ème</sup> année, sous le regard du Délégué au Contrat d'Objectifs (sanctions prévues).