

Guide sur l'évaluation finale du contrat d'objectifs

Type de circulaire¹	Circulaire d'instruction	Validité	à partir du 04/10/2025
Documents à renvoyer	non		
Résumé	Ce guide à destination des écoles a pour objectif de fournir des informations sur le processus de l'évaluation finale du contrat d'objectifs. Le guide s'adresse, l'année 2025-2026, aux écoles de la Vague 1, mais il reste valable pour toutes les écoles pour lesquelles l'évaluation finale sera réalisée plus tard.		
Mots-clés	plan de pilotage ; évaluation finale ; contrat d'objectifs ; application Pilotage ; Délégués et Déléguées au contrat d'objectifs (DCO) ; Directeurs et directrices de zone (DZ) ; analyse préparatoire ; rapport de l'évaluation finale ; pilotage		

Établissements et pouvoirs organisateurs concernés

Réseaux d'enseignement	Wallonie-Bruxelles Enseignement Ens. officiel subventionné	Ens. libre subventionné Libre confessionnel Libre non confessionnel
Unités d'enseignement	Maternel ordinaire Primaire ordinaire Secondaire ordinaire Secondaire en alternance (CEFA) Maternel spécialisé Primaire spécialisé Secondaire spécialisé Secondaire artistique à horaire réduit Enseignement pour Adultes (secondaire) Enseignement pour Adultes (secondaire en alternance)	Centres PMS

¹ Il existe actuellement quatre types de circulaire : la **circulaire urgente** (rouge), la **circulaire de rentrée** (bleu), la **circulaire d'instruction** (vert) et la circulaire informative (gris).

Signataire(s)

Adm. générale de l'Enseignement, Direction générale du Pilotage du Système Educatif, Quentin David,
Directeur général

Personne(s) de contact concernant la circulaire

Nom, prénom	SG / DG / Service	Téléphone et email
VAN PELT Nathalie	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un Enseignement d'excellence	nathalie.vanpelt@cfwb.be
FRANCOIS Lysiane	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un Enseignement d'excellence	02 690 82 95 plandepilotage@cfwb.be
MASSIN Veerle	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un Enseignement d'excellence	veerle.massin@cfwb.be

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles
Administration générale de l'Enseignement
Direction générale du Pilotage du système éducatif

Guide sur l'évaluation finale du contrat d'objectifs

Mot d'introduction

Madame, Monsieur,

Depuis 2019, les écoles mettent en œuvre leur premier **contrat d'objectifs**, fruit d'un diagnostic partagé et d'un travail collectif au sein des équipes éducatives. Ce contrat contribue à la réalisation des **Objectifs d'Amélioration du Système Éducatif (OASE)** : améliorer les savoirs, savoir-faire et compétences des élèves, réduire leur redoublement et leur décrochage, réduire les différences de résultats entre les élèves les plus et les moins favorisés, accroître la diplomation des élèves, réduire leurs changements d'écoles, favoriser leur inclusion, renforcer le bien-être à l'école et le climat scolaire.

Aujourd'hui débute une nouvelle étape : **l'évaluation finale de la mise en œuvre de ces contrats, que vous avez conçus et dans lesquels vous vous êtes investis**. Elle clôturera le premier cycle de pilotage et constitue un moment clé de dialogue et de bilan. Contrairement à l'évaluation intermédiaire, cette étape ne consiste plus à ajuster le contrat en cours, mais à faire le point sur l'ensemble du chemin parcouru : reconnaître les efforts accomplis, mettre en lumière les réussites comme les difficultés, et identifier les leviers utiles pour élaborer le **futur plan de pilotage**.

Cette évaluation sera réalisée par votre **délégué ou déléguée au contrat d'objectifs**, qui l'organisera dans un cadre de dialogue constructif. Les écoles peuvent également contacter leur **conseiller ou leur conseillère au soutien et à l'accompagnement (CSA)**.

En complément de ce guide, un **webinaire informatif** sur l'évaluation finale, à destination des directions et des PO, a été organisé par l'Administration au mois d'octobre 2025 et est accessible en rediffusion sur YouTube. Les directions sont également invitées par l'Institut de Formation Professionnelle Continue (IFPC) à participer à des **formations** consacrées à l'évaluation finale.

L'évaluation finale doit être envisagée comme un **tremplin** : elle clôturera un cycle tout en ouvrant la voie au prochain plan de pilotage, permettant à chaque école de poursuivre sa trajectoire d'amélioration, au service de ses élèves et du système éducatif.

Je vous remercie de votre engagement et de l'attention portée à ce guide.



Quentin DAVID
Directeur Général

Table des matières

Abréviations et acronymes..... 4

Annexes..... 5



Abréviations et acronymes

Acronyme / abréviation	Signification
CPMS	Centre Psycho-Médico-Social
CSA	Conseiller au Soutien et à l'Accompagnement, Cellule de soutien et d'accompagnement
DCO	Délégué au Contrat d'Objectifs
FWB	Fédération Wallonie Bruxelles
IFPC	Institut de Formation Professionnelle Continue
PECA	Parcours d'Éducation Culturelle et Artistique
PO	Pouvoir Organisateur
PR	Pouvoir Régulateur
WBE	Wallonie Bruxelles-Enseignement



Annexes

N°	Titre de l'annexe
1	Guide à destination des écoles - Évaluation finale des contrats d'objectifs
2	
3	
4	
5	
6	
7	

ANNEXE A LA CIRCULAIRE

Guide à destination des écoles

Évaluation finale

des contrats d'objectifs

TABLE DES MATIÈRES

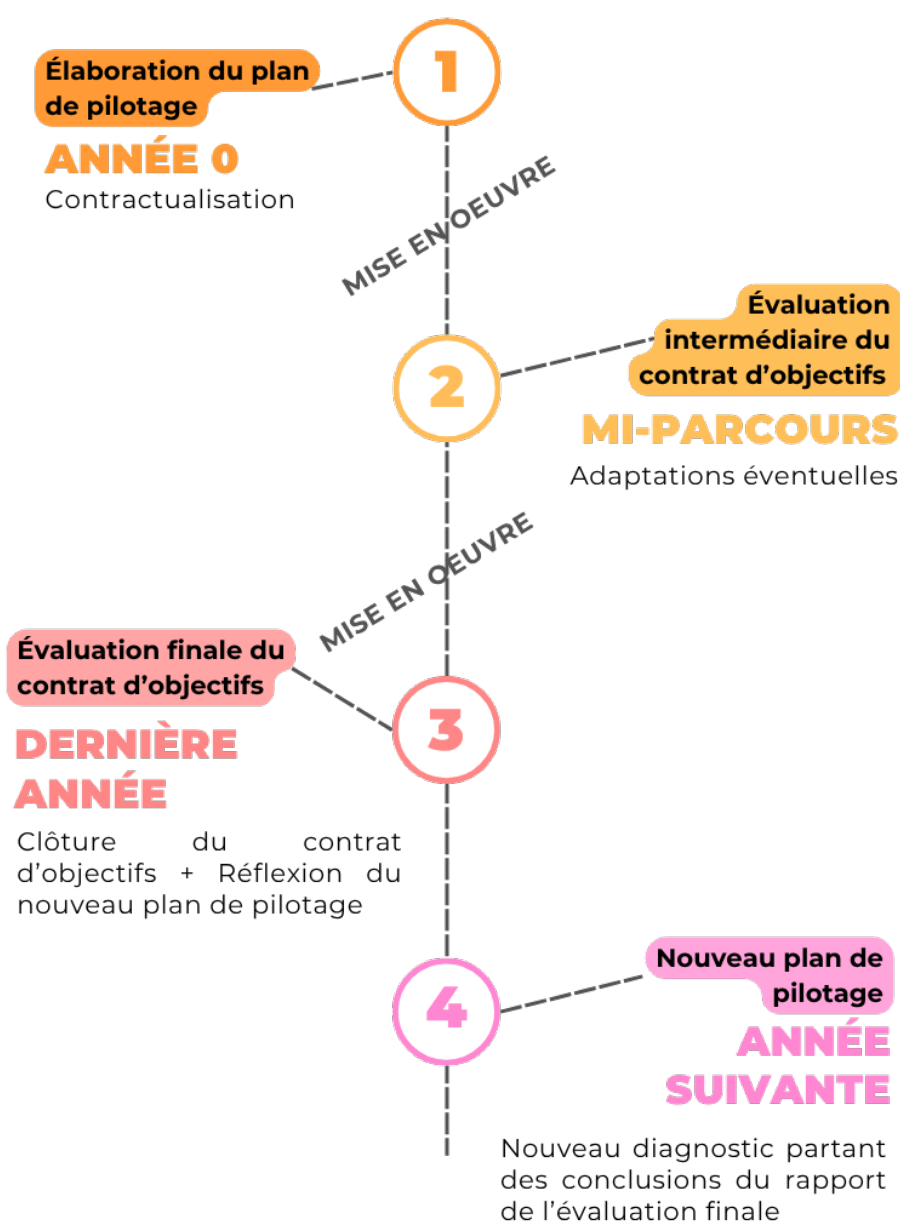
1.	LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE L'ÉVALUATION FINALE	4
	À QUOI SERT L'ÉVALUATION FINALE ?	5
	UN CADRE COLLECTIF, DANS LA CONTINUITÉ	5
	<i>Une Évaluation pour faire le point et avancer</i>	6
	LE RÔLE DES INDICATEURS DANS L'ÉVALUATION	6
2.	LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION FINALE	7
	L'ANALYSE PRÉPARATOIRE : PREMIÈRE ÉTAPE DE L'ÉVALUATION FINALE	8
	<i>À quoi sert l'analyse préparatoire ?</i>	8
	<i>Que contient l'analyse préparatoire ?</i>	8
	LES RENCONTRES EN ÉCOLE : DEUXIÈME ÉTAPE DE L'ÉVALUATION FINALE	9
	<i>Une réunion préparatoire pour organiser les rencontres</i>	9
	<i>Un moment d'échange et de bilan</i>	9
	<i>Qui participe aux rencontres ?</i>	9
	<i>Ce dont on parle pendant les rencontres</i>	9
	ANALYSE DU OU DE LA DCO ET RESTITUTION COLLECTIVE DES CONCLUSIONS :	10
	TROISIÈME ÉTAPE	10
	<i>Le rapport d'évaluation finale</i>	10
	<i>Transmission et présentation du rapport</i>	10
3.	LIRE LES INDICATEURS AVEC LE DOSSIER GRAPHIQUE	11
	UN APPUI VISUEL POUR MIEUX COMPRENDRE VOS DONNÉES	11
	<i>À quoi sert le dossier graphique ?</i>	11
	<i>Comment l'utiliser lors de l'évaluation finale ?</i>	11
	<i>Points d'attention</i>	11
	<i>Où le trouver ?</i>	12
	<i>Aide à la prise en main</i>	12
4.	CONTENU & CHRONOLOGIE	13
	GRILLE DE LECTURE DU OU DE LA DCO	13
	ZOOM SUR LA CHRONOLOGIE DES ACTIONS	14
5.	QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ÉVALUATION FINALE ?	15
6.	LES IDÉES FAUSSES SUR L'ÉVALUATION FINALE	16

	BRISER LES IDÉES REÇUES POUR AVANCER	16
7.	FOIRE AUX QUESTIONS	18
8.	TUTORIEL DE L'APPLICATION PILOTAGE : L'ANALYSE PRÉPARATOIRE ET LES NOUVEAUX ONGLETS.....	22
9.	CONTACTS.....	35
10.	RÉFÉRENCES LÉGALES	36
11.	CANEVAS DE L'ANALYSE PRÉPARATOIRE RÉALISÉE PAR L'ÉCOLE	37

1. LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE L'ÉVALUATION FINALE

L'évaluation finale des contrats d'objectifs clôture le cycle de vie d'un plan de pilotage/contrats d'objectifs.

CHRONOLOGIE



À quoi sert l'évaluation finale ?

L'évaluation finale clôture la réalisation d'un contrat d'objectifs. Elle permet de faire le point sur l'ensemble de la démarche engagée : ce qui a été mis en œuvre, ce que cela a permis, ce qui a changé dans l'école.

Il ne s'agit pas seulement de vérifier si les actions prévues ont été réalisées, mais **d'analyser les effets produits**, la **trajectoire suivie par l'école**, et les **transformations durables** initiées depuis le début du contrat d'objectifs, afin de faire globalement le point sur les résultats.

L'évaluation finale répond à **plusieurs questions essentielles** :

- Qu'est-ce qui a évolué dans l'école depuis la mise en œuvre du contrat ?
- L'école a-t-elle progressé vers ses objectifs spécifiques, les a-t-elle atteints ?
- Quelles sont les actions et stratégies qui ont démontré des résultats ?
- Quelles difficultés ont été rencontrées ? Quelles ont été celles qui n'ont pas pu être dépassées ?
- Quels sont les leviers activés pendant la mise en œuvre et ceux qui méritent d'être conservés pour la suite ?

L'évaluation finale permet aussi de **mener une réflexion approfondie qui sera utile pour le futur plan de pilotage**.

L'évaluation finale est également l'occasion de **rappeler le lien avec les finalités du système éducatif**, et la contribution de chaque école, à son niveau par la mise en œuvre de son contrat d'objectifs, aux sept **Objectifs d'Amélioration du Système Éducatif (OASE)** :

1. Améliorer significativement les **savoirs, les savoir-faire et les compétences** des élèves.
2. Augmenter la part des **jeunes diplômés** du secondaire supérieur.
3. Réduire les **différences entre les résultats des élèves les plus et les moins favorisés** d'un point de vue socio-économique.
4. Réduire progressivement le **redoublement** et le **décrochage**.
5. Réduire les **changements d'école** au sein du **tronc commun**.
6. Augmenter progressivement **l'inclusion des élèves à besoins spécifiques** dans l'enseignement ordinaire.
7. Accroître les **indices du bien-être** à l'école et **l'amélioration du climat scolaire**.

L'évaluation finale permet à l'école de mesurer les progrès accomplis et d'alimenter les priorités de son futur plan de pilotage.

Un cadre collectif, dans la continuité

Comme le reste du processus de pilotage, l'évaluation finale est **collective et participative**. Elle s'inscrit dans la continuité du travail mené par l'école : implication de l'équipe éducative, concertations, regards croisés sur les actions implémentées.

Selon les cas, **les élèves volontaires (dans le secondaire)**, **les parents ou le CPMS** peuvent aussi être impliqués, s'il y a eu une contribution à l'élaboration du plan ou à sa mise en œuvre.

L'objectif est d'**ouvrir un espace de réflexion partagé** : faire le point ensemble sur ce qui a bien fonctionné ou moins bien fonctionné, donner de la reconnaissance au travail accompli, envisager la suite dans un climat de confiance.

UNE ÉVALUATION POUR FAIRE LE POINT ET AVANCER

L'évaluation finale n'est **ni un audit**, ni un examen individuel. Elle **ne vise pas à sanctionner**, mais à **favoriser une lecture constructive** de ce qui a été réalisé. Elle met en lumière les efforts de l'école, ses réussites, mais aussi ses difficultés, en toute transparence. L'évaluation finale est aussi le moment de souligner les points de vigilance à avoir pour le prochain cycle.

Elle permet à chacun et chacune de **revenir sur son rôle** dans le pilotage de l'école, et **de mieux comprendre l'impact collectif** des stratégies engagées.

Le rôle des indicateurs dans l'évaluation

Depuis le début du dispositif de pilotage, et l'élaboration du plan, les **indicateurs** (transmis par l'administration et/ou choisis par l'école) ont permis de fixer les priorités et de mesurer la progression vers celles-ci.

Dans le cadre de l'évaluation finale, ils sont analysés **au regard des objectifs spécifiques** : Ont-ils progressé ? Que révèlent-ils ? Ont-ils été mobilisés pour guider les décisions de l'école ?

En revanche, les indicateurs **ne sont jamais lus seuls** : le ou la DCO croise les données chiffrées avec **les éléments qualitatifs** (constats des équipes, réalisations concrètes, perception des effets). Le ou la DCO pourra aussi, si c'est pertinent, croiser plusieurs indicateurs pour mieux saisir un phénomène et les impacts des actions et stratégies de l'école. L'évaluation porte donc **sur l'ensemble de la trajectoire de l'école**, et non sur un tableau de bord qui isolerait les différentes actions de l'école les unes des autres.

2. LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION FINALE

L'évaluation finale suit un **processus structuré en trois temps** - préparation, déroulement et clôture - afin de garantir une analyse complète et partagée :

- La **préparation** permet de rassembler les éléments à disposition de l'école et de poser un regard réflexif sur son parcours.
- Le **déroulement** assure un échange transparent et constructif entre les acteurs et actrices de l'école et le ou la DCO, pour croiser les constats et approfondir la compréhension des effets du contrat.
- Enfin, la **clôture** vise à valoriser le travail accompli et à dégager des enseignements utiles pour le futur plan de pilotage. Ce cheminement progressif donne du sens à l'évaluation et en fait un véritable levier d'amélioration continue.



Préparation de l'évaluation finale

- **Notification** par le ou la DCO via l'application Pilotage (6 mois avant le début de l'évaluation)
- **Réalisation de l'analyse préparatoire** par l'école (document synthétique).
- **Transmission** de cette analyse au DCO ou à la DCO, via l'application Pilotage (au plus tard 3 semaines avant le début de l'évaluation).
- **Prise de contact** entre le ou la DCO, la direction et le PO pour planifier les rencontres et organiser la réunion préparatoire.

Déroulement de l'évaluation finale

- **Rencontres** organisées par le ou la DCO avec différents acteurs et actrices de l'école (direction, PO, équipe éducative, éventuellement CPMS, élèves...)
- **Analyse** par le ou la DCO de la mise en œuvre du contrat, des indicateurs, des réalisations et de leurs effets.

Clôture de l'évaluation finale

- **Transmission** du rapport d'évaluation via l'application Pilotage.
- **Présentation** du rapport par le ou la DCO :
D'abord à la direction et au PO
Ensuite à l'ensemble de l'équipe éducative

L'évaluation finale est un moment de réflexion collective, en fin de cycle, sur la manière dont vous avez mis en œuvre votre contrat d'objectifs. Elle ne suspend pas cette mise en œuvre, mais invite à faire un bilan constructif pour nourrir la suite.

L'analyse préparatoire : première étape de l'évaluation finale

À QUOI SERT L'ANALYSE PRÉPARATOIRE ?

Avant le début de l'évaluation menée par le ou la DCO, l'école est invitée à prendre du recul pour faire le point sur :

- Ce qui a été mis en place depuis le début du contrat d'objectifs ;
- Ce qui a fonctionné, ce qui a été plus difficile ;
- Ce que cela a changé dans le fonctionnement de l'école ;
- Les effets perçus sur les élèves, l'équipe, l'organisation.

Cette réflexion structurée constitue **l'analyse préparatoire**. Elle est **transmise au ou à la DCO via l'application Pilotage, au plus tard trois semaines avant** la date de démarrage de l'évaluation.

QUE CONTIENT L'ANALYSE PRÉPARATOIRE ?

C'est un document synthétique, qui vous permet de faire ressortir l'essentiel :

1. **L'évolution du contexte** de l'école depuis le début du contrat (ressources, environnement, priorités...).
2. **Pour chaque objectif spécifique** :
 - Où en est l'école dans la mise en œuvre au travers du cycle global de pilotage ? Quelle évolution des indicateurs ? Quelle progression vers les objectifs et leur cible ?
 - Quelles actions ont été porteuses ? Quels freins ont été rencontrés ?
 - Quelles ressources (de la FWB, DU PO, du réseau) ont été mobilisées ?
 - Quels effets observés ?
3. **Pour chaque stratégie transversale** (pratiques collaboratives, formation, tronc commun si concerné) :
 - Comment ont-elles été déployées ?
 - Comment ont-elles soutenu l'atteinte des objectifs spécifiques ?
4. **Pour conclure, un bilan réflexif qui comprend des points d'attention ou de vigilance** pour le futur plan de pilotage : les principaux effets observables (positifs, négatifs) et les leviers à mobiliser pour la suite.

Il ne s'agit pas d'un rapport détaillé action par action, mais d'un **regard global sur ce qui a été mis en place et sur ce que cela a produit**. Vous êtes invités à structurer votre réflexion, mais vous restez libres dans la forme.

Les rencontres en école : deuxième étape de l'évaluation finale

UNE RÉUNION PRÉPARATOIRE POUR ORGANISER LES RENCONTRES

Après réception de l'analyse préparatoire, le ou la DCO prend contact avec la direction et le pouvoir organisateur pour organiser une **réunion préparatoire**. L'objectif de cette réunion est de planifier les **rencontres à venir** pendant l'évaluation finale, en tenant compte du contexte de l'école. Le contenu, le calendrier et les interlocutrices et interlocuteurs sont définis ensemble, mais la responsabilité finale de l'organisation des rencontres revient au ou à la DCO.

UN MOMENT D'ÉCHANGE ET DE BILAN

Les rencontres avec le ou la DCO sont au **cœur de l'évaluation finale**. Elles visent à faire le point sur l'ensemble de la mise en œuvre du contrat d'objectifs, après plusieurs années de travail collectif. Il s'agit d'un moment d'échange constructif : écouter, expliquer, interroger, valoriser. Le ou la DCO adopte une posture bienveillante et analytique, dans le respect de l'autonomie de l'école.

QUI PARTICIPE AUX RENCONTRES ?

Le ou la DCO choisit les personnes à rencontrer, en concertation avec la direction et le PO. Selon le contexte, l'échange se déroule avec :

- La direction,
- Le pouvoir organisateur,
- Des membres de l'équipe éducative ;
- Des élèves (dans le secondaire)
- LE CPMS, les représentants et représentantes de parents, ou des personnes impliquées dans le plan.

Les membres de l'équipe peuvent aussi **demandeur à être entendus**, ce qui sera accepté si la rencontre concerne le contrat d'objectifs et sa mise en œuvre.

CE DONT ON PARLE PENDANT LES RENCONTRES

Lors des échanges, le ou la DCO revient sur **chacun des objectifs spécifiques** fixés dans le contrat, ainsi que sur les **stratégies transversales** (pratiques collaboratives, plan de formation, tronc commun) pour toute la durée du contrat.

Il questionne :

- La mise en œuvre des actions,
- Les effets observés,
- Ce que cela a changé dans l'école,
- Les leviers à conserver pour la suite.

Ces rencontres alimentent son **analyse globale** et l'aident à poser un **regard éclairé sur le chemin parcouru**, pour formuler des conclusions étayées dans son rapport final.

Analyse du ou de la DCO et restitution collective des conclusions : troisième étape

LE RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

À l'issue des rencontres menées dans l'école et de l'analyse des différents éléments à sa disposition (analyse préparatoire de l'école, indicateurs, échanges avec les équipes...), le ou la DCO rédige un rapport d'évaluation finale. Ce rapport constitue un **bilan global de la mise en œuvre du contrat d'objectifs sur toute sa durée**.

Dans son rapport, le ou la DCO s'appuie sur les faits, les échanges et les données disponibles pour formuler une analyse étayée. Il ou elle examine la mise en œuvre des plans d'actions au regard des objectifs, ainsi que les trois stratégies transversales (pratiques collaboratives, plan de formation, tronc commun). L'évaluation finale vise ainsi à porter **un regard global sur le parcours de l'école, les moyens et ressources mobilisés, les leviers activés, les difficultés rencontrées et les effets produits sur les objectifs et sur le fonctionnement global de l'école**.

Le **rapport ne donne pas lieu à une adaptation du contrat d'objectifs**, puisque celui-ci arrive à échéance. En revanche, il **peut nourrir directement la réflexion de l'école** pour l'élaboration du prochain plan de pilotage.

TRANSMISSION ET PRÉSENTATION DU RAPPORT

Le rapport est d'abord transmis à l'école via l'application Pilotage.

Le ou la DCO présente ensuite à la direction et au pouvoir organisateur, avant d'en partager les conclusions avec l'ensemble de l'équipe éducative. **Ce moment de présentation collective est essentiel** : il permet aux parties prenantes de l'école d'être informées du bilan établi, de comprendre les constats posés et de valoriser les efforts accomplis. La présentation est aussi l'occasion de réengager les dynamiques collectives autour du pilotage et de préparer la suite.

Enfin, comme pour les étapes précédentes du processus, la **direction reste garante de l'information au sein de l'école**. Elle veillera également à présenter le rapport au conseil de participation, conformément aux principes d'un pilotage de l'école participatif.

3. LIRE LES INDICATEURS AVEC LE DOSSIER GRAPHIQUE

Un appui visuel pour mieux comprendre vos données

Dans le cadre de l'évaluation finale, chaque école dispose d'un **dossier graphique de ses indicateurs**, mis à disposition dans l'application Pilotage.

Ce dossier comprend une représentation graphique de la majorité des indicateurs de l'école. Il s'agit d'un document PDF propre à chaque école, qui complète le fichier Excel habituel par une lecture **plus visuelle, synthétique et comparative** des données issues de l'administration.

À QUOI SERT LE DOSSIER GRAPHIQUE ?

Cet outil est conçu pour vous aider à :

- Suivre l'évolution de vos indicateurs dans le temps (sur 8 ans) ;
- Comparer votre école avec d'autres établissements de même profil ou de même catégorie ;
- Visualiser plus facilement les écarts grâce à des graphiques et histogrammes ;
- Appuyer votre analyse préparatoire et faciliter vos échanges avec le ou la DCO ;
- Soutenir vos réflexions internes, en équipe.

-> Le dossier graphique ne remplace pas le fichier Excel : il l'enrichit grâce à des représentations visuelles pour les indicateurs pour lesquels c'est pertinent.

COMMENT L'UTILISER LORS DE L'ÉVALUATION FINALE ?

L'utilisation du dossier graphique est utile pour :

- Réaliser l'analyse préparatoire et faire le point sur la progression des indicateurs vers les cibles ;
- Contextualiser l'évolution de l'école par rapport à celle des écoles de même catégorie et profil ;
- Préparer les rencontres avec le ou la DCO (identifier des tendances ou écarts à discuter).

Le dossier graphique permet de faciliter la lecture des **données en les rendant plus claires et accessibles**. Il transforme les chiffres en un outil de dialogue, destiné non pas à évaluer ou juger l'école, mais à favoriser une compréhension partagée de ses évolutions. Il aide à dépasser les lectures trop techniques ou fragmentées des indicateurs, pour ouvrir une discussion collective, ancrée dans la réalité vécue par l'école et orientée vers ses priorités.

-> Il n'est pas nécessaire d'utiliser tous les indicateurs du dossier graphique : concentrez-vous sur ceux qui sont liés à vos objectifs.

POINTS D'ATTENTION

- Les indicateurs doivent toujours être **contextualisés** : un chiffre seul ne dit pas tout.
- Ils doivent être **complétés par votre propre analyse qualitative** (pratiques, projets, réalités locales).

- Le dossier graphique est donc un **outil de lecture et de dialogue**, utile à la fois pour l'analyse préparatoire en équipe et pour les échanges avec le ou la DCO, sans être une fin en soi. Le ou la DCO veille d'ailleurs à cette mise en perspective dans ses analyses.

OÙ LE TROUVER ?

Le dossier graphique est disponible dans l'application Pilotage, dans l'onglet **documents de suivi**. Il est accompagné d'un tutoriel qui vous permet de vous en saisir en plusieurs étapes.

AIDE À LA PRISE EN MAIN

Selon vos besoins et le temps disponible, plusieurs supports seront proposés :

VIDEO EXPLICATIVE		
QUOI ?	OÙ ?	TEMPS DE LECTURE
Une vidéo pour vous présenter les points essentiels du dossier graphique	Sur YouTube https://youtu.be/OPGXVRMPgo0	4 min
TUTORIEL EXPLICATIF		
QUOI ?	OÙ ?	TEMPS DE LECTURE
Un tutoriel en 4 niveaux : de l'exploration (niveau 1) à l'expertise (niveau 4)	Dans l'application Pilotage	De 7 à 30 minutes suivant le niveau
Dès le premier niveau, vous pouvez analyser le dossier, et l'approfondir progressivement selon vos besoins.		
Le tutoriel comprend une « plaquette » c'est-à-dire un graphique-type, commenté, qui permet une lecture rapide		2 min

4. CONTENU & CHRONOLOGIE

Grille de lecture du ou de la DCO

Lors de l'évaluation finale, plusieurs dimensions de la vie de l'école sont analysées.

Le tableau ci-dessous, précise ce que le ou la DCO observe concrètement, et dans quel but. L'objectif n'est pas de juger l'école, mais de comprendre comment les actions mises en place ont contribué à atteindre les objectifs, mobiliser les ressources... Ces éléments servent aussi à identifier les leviers utiles pour préparer le prochain plan de pilotage.

 ÉLÉMENTS ÉVALUÉS	 CONTENU OBSERVÉ PAR LES DCO	 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	Analyse de la mise en œuvre des stratégies et actions liées à chaque objectif. Observation des effets produits, évolution vers la cible, mobilisation des indicateurs.	Vérifier la progression vers les objectifs fixés, leur cible et l'efficacité des actions mises en œuvre sur les 3 dernières années. Quels sont les résultats engrangés ? (Efficacité des stratégies, bilan des objectifs dont leur progression vers les cibles)
STRATÉGIES TRANSVERSALES	Évaluation de la mise en œuvre des pratiques collaboratives, du plan de formation et du déploiement du tronc commun (si concerné).	Apprécier comment ces leviers ont soutenu les actions et les objectifs, contribué au pilotage de l'école et structuré la dynamique collective. Avoir un regard sur les stratégies transversales et leurs améliorations possibles.
INDICATEURS	Partant des indicateurs d'impact et des cibles que l'école s'est fixée, lecture croisée des indicateurs fournis par l'administration et produits par l'école. Mise en perspective avec les actions réalisées.	Comprendre comment les indicateurs liés aux objectifs spécifiques ont évolué au regard des actions mises en œuvre, identifier les progressions, les dégradations et les causes de celles-ci. Dans quelle mesure la situation de l'école a-t-elle évolué ?
RESSOURCES MOBILISÉES	Bilan des ressources mises à disposition : analyse de l'utilisation des moyens humains, matériels et partenariats. Appui du PO, de la FPO, périodes et budgets alloués par la FWB, implication du CPMS, soutien externe, etc.	Comprendre comment les ressources ont soutenu la mise en œuvre et permis d'atteindre les objectifs, ou dans quelle mesure l'absence de ressources a été un frein à la progression.
APPROPRIATION DU PILOTAGE PAR L'ÉCOLE	Observation des transformations au niveau du fonctionnement d'équipe, coordination,	Comprendre les changements induits par le contrat d'objectifs dans la culture de pilotage de l'école. Avoir un regard sur le processus de gouvernance de l'école et la

	appropriation du pilotage, leadership partagé.	participation des acteurs et actrices : les facteurs exogènes qui ont joué, freiné, la dynamique et qui sont dans le périmètre du pouvoir régulateur.
LEVIERS POUR LE PROCHAIN PLAN	Identification des pratiques efficaces, ressources clés, points d'appui pour le futur plan de pilotage.	Aider l'école à capitaliser sur son expérience pour construire son nouveau contrat.

- ➔ L'analyse préparatoire que l'école réalise a été construite partant des points d'attention du pouvoir régulateur sur la mise en œuvre des contrats d'objectifs. Elle vous permet donc aussi de mieux comprendre comment le ou la DCO va guider son évaluation.

Zoom sur la chronologie des actions

L'évaluation finale suit un calendrier précis, défini par la réglementation. Ce calendrier permet d'assurer un déroulement clair, équitable et identique pour toutes les écoles. Le tableau ci-dessous reprend les principales étapes, leurs délais et leur enchaînement, afin que chaque équipe sache à quoi s'attendre et puisse s'organiser.

Étapes 	Délais prévus dans le Code de l'enseignement ou l'arrêté du Gouvernement ¹ 
Notification de la date de début de l'évaluation finale par le ou la DCO à l'école	Au plus tard six mois calendrier avant le début de celle-ci
Transmission de l'analyse préparatoire au ou à la DCO	Au plus tard 21 jours calendrier (3 semaines) avant la date notifiée par les DCO
Début de l'évaluation finale	Au plus tôt le premier jour de la dernière année d'exécution du contrat d'objectifs
Fin de l'évaluation finale : présentation du rapport à la direction et au PO puis à l'équipe éducative	Sur une durée maximale de 120 jours calendrier à compter de la date de commencement
Envoi du rapport d'évaluation	Au plus tard 10 jours calendrier avant la présentation à l'équipe
L'élaboration du nouveau plan de pilotage	150 jours ouvrables scolaires (+- 9 mois calendrier) après l'envoi du rapport d'évaluation finale (au plus tôt en 2026-2027)

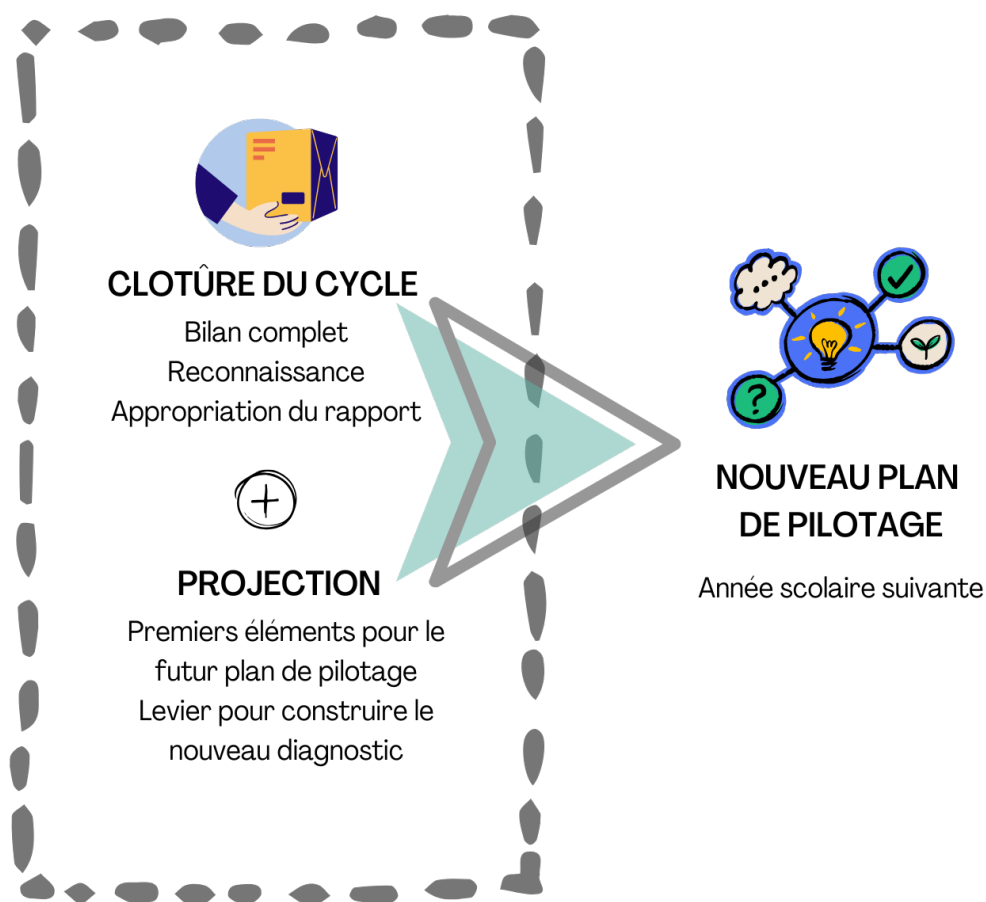
¹ Voir partie 10 : RÉFÉRENCES LÉGALES

5. QUE SE PASSE-T-IL APRÈS L'ÉVALUATION FINALE ?

L'évaluation finale marque la **clôture du premier contrat d'objectifs**. Il ne s'agit donc pas de prolonger ou de modifier ce contrat d'objectifs, mais de **faire le point sur sa mise en œuvre, ses effets, et sur les enseignements collectifs tirés du cycle terminé**.

Cette clôture ne signifie pas une fin du pilotage : au contraire, l'évaluation finale constitue un **tremplin vers la suite**. Elle fournit **une base solide** pour alimenter la **réflexion sur le prochain plan de pilotage**, qui sera construit dans les mois qui suivent. Les constats et analyses du rapport doivent donc être mobilisés lors de l'élaboration du nouveau diagnostic et du futur plan. Ils servent d'**appui pour faire des choix stratégiques éclairés, ancrés dans l'expérience vécue, et pour renforcer la continuité des actions utiles**.

Le rapport d'évaluation finale permet à l'école de mieux comprendre ce qui a fonctionné et de mettre en lumière les leviers mobilisés, les difficultés rencontrées et les dynamiques d'équipe engagées. Il permet également de **valoriser les efforts réalisés** par les acteurs et actrices de l'école au cours des années de mise en œuvre. Ce moment de bilan est donc **une occasion de reconnaissance pour les équipes**. Il permet de tirer collectivement les leçons du premier cycle de pilotage, dans un esprit d'amélioration continue, au service des élèves. En somme, l'évaluation finale est un moment d'analyse systémique privilégié.



6. LES IDÉES FAUSSES SUR L'ÉVALUATION FINALE

Briser les idées reçues pour avancer

« L'évaluation finale est un outil de sanction »

Non. Il n'y a pas de sanction attachée à l'évaluation finale. L'évaluation finale vise à faire le point, en toute transparence, sur la mise en œuvre du contrat d'objectifs et sur l'évolution de l'école. Les conclusions de l'évaluation, qui se trouveront dans le rapport du ou de la DCO, sont un point de départ pour l'élaboration du nouveau plan de pilotage.

« L'évaluation finale est un outil d'investigation »

Non. Les DCO font le point globalement sur le chemin parcouru depuis la contractualisation, les stratégies transversales et les objectifs spécifiques. Ils utilisent les indicateurs, l'analyse préparatoire envoyée par l'école, et tous les éléments partagés lors des rencontres, mais ils ne font pas une investigation « à charge » basée sur la recherche de preuves ou l'analyse précise de documents supplémentaires.

« L'évaluation finale est un outil de restriction d'autonomie des équipes »

Non. L'évaluation finale vise notamment à faire le point sur les effets des stratégies et actions mises en œuvre, au regard des objectifs spécifiques. Partant de là, le ou la DCO émet des conclusions sur la progression globale de l'école, les freins qu'elle a rencontrés et les leviers qu'elle a pu mobiliser. L'école est invitée à se saisir de ces conclusions comme point de départ de l'élaboration du plan suivant. Cela n'équivaut pas à une restriction de l'autonomie de l'école, mais consiste en une analyse approfondie de ce qui a été mis en œuvre, au bénéfice de l'école et de sa progression continue.

« L'évaluation finale est un outil axé uniquement sur les résultats partant des indicateurs »

Non. Les indicateurs sont un élément mobilisé lors de l'évaluation finale. Ils permettent en effet d'objectiver l'évolution de l'école et sont un point de départ au dialogue et à la réflexion. Ils sont analysés conjointement par les DCO avec d'autres éléments, mais ils ne constituent jamais la seule source des conclusions de l'évaluation.

« Si toutes les cibles ne sont pas atteintes, c'est un échec »

Non. La finalité du contrat d'objectifs est de lancer l'école dans une logique de progression par rapport à ses priorités, qu'elle a elle-même identifiées. La cible permet de visualiser ce que l'école a souhaité atteindre en termes de progression. Si elle n'est pas atteinte, cela ne signifie pas que l'école n'a pas progressé ou n'a pas engrangé de résultats.

« L'évaluation finale va déterminer si on est une bonne ou une mauvaise école »

Non. L'évaluation finale n'aboutit ni à un classement, ni à une note pour l'école. Elle vise à comprendre le chemin parcouru et les dynamiques enclenchées, au bénéfice de l'amélioration continue qui se poursuivra avec le prochain plan de pilotage.

« Le contrat est terminé, donc l'évaluation finale ne sert plus à rien »

Non. L'évaluation finale est le moment-clé pour réfléchir au futur, pour consolider les acquis et nourrir le prochain plan de pilotage.

« L'évaluation finale, c'est juste pour l'administration »

Non. L'évaluation finale est surtout utile à l'école elle-même, pour faire le point et penser la suite de manière stratégique.

7. FOIRE AUX QUESTIONS

Quelle est la différence entre l'évaluation intermédiaire et l'évaluation finale ?

À quoi sert l'analyse préparatoire élaborée par l'école en amont de l'évaluation ?

À quoi servent les rencontres pendant l'évaluation finale ?

L'école peut-elle modifier ses objectifs spécifiques après l'évaluation finale ?

L'école doit-elle refaire son diagnostic dans le cadre de l'évaluation finale ?

Peut-on recevoir des sanctions dans le cadre de l'évaluation finale ?

Quel est le lien entre l'évaluation finale et le futur plan de pilotage ?

Vers qui l'école peut-elle se tourner si elle se pose des questions à propos de l'évaluation finale ?

Est-il vrai que le ou la DCO va consulter tous les documents produits par l'école pendant les six années de mise en œuvre pour vérifier que le contrat a bien été implémenté ?

Quid des pratiques collaboratives pendant l'évaluation finale ?

Les indicateurs disponibles pendant l'évaluation finale permettront-ils d'analyser la situation de l'école à ce moment-là ?

Quel est le rôle du pouvoir organisateur (PO) pendant l'évaluation finale ?

Quel est le rôle de la cellule de soutien et d'accompagnement et de ses conseillers et conseillères pendant l'évaluation finale ?

Qu'en est-il des écoles qui sont identifiées comme école en dispositif d'ajustement (EDA) ? Sont-elles concernées par l'évaluation finale ?

Quelle est la différence entre l'évaluation intermédiaire et l'évaluation finale ?

L'évaluation intermédiaire a lieu à mi-parcours du contrat d'objectifs. Elle permet de faire le point sur la mise en œuvre et d'adapter le contrat, si nécessaire, en fonction des constats ou de l'évolution du contexte de l'école. L'école peut ainsi ajuster ses objectifs ou ses actions pour mieux répondre à sa réalité et se donner plus de chance d'atteindre ses objectifs.

L'évaluation finale, quant à elle, clôture la mise en œuvre du contrat. Elle ne vise pas à adapter le contrat en cours, mais à analyser la trajectoire globale de l'école, les effets des actions menées et les dynamiques collectives. Elle constitue un bilan qui permet de préparer le nouveau plan de pilotage, tout en valorisant les progrès et en identifiant les leviers pour la suite.

À quoi sert l'analyse préparatoire élaborée par l'école en amont de l'évaluation finale ?

L'analyse préparatoire est l'occasion pour l'école de faire un premier bilan, à partir de ses propres constats. Elle permet de préparer l'évaluation en lançant déjà, en interne, une réflexion sur la mise en œuvre des actions, les effets perçus, les indicateurs disponibles, les apports des formations ou encore les freins rencontrés.

Cette analyse, synthétique, est un point de départ pour les échanges avec le ou la DCO. Elle n'est pas évaluée, mais elle nourrit l'évaluation. Elle permet de structurer le regard de l'école sur ses propres actions, en amont des rencontres.

À quoi servent les rencontres pendant l'évaluation finale ?

Les rencontres permettent de mettre en commun les perceptions, de donner la parole à différents acteurs et actrices de l'école et de contextualiser les indicateurs. Elles aident à comprendre concrètement les effets des actions menées, à identifier les difficultés éventuelles et à valoriser les réussites. Elles garantissent ainsi une évaluation équilibrée, construite sur le dialogue et empreinte de regards croisés.

L'école peut-elle modifier ses objectifs spécifiques après l'évaluation finale ?

Non, car l'évaluation finale ne donne pas lieu à une adaptation du contrat d'objectifs. Elle clôture le cycle du premier contrat et sert de base pour élaborer le plan de pilotage suivant. C'est donc via son nouveau diagnostic et son nouveau plan, qui s'appuieront sur les conclusions de l'évaluation finale, que l'école pourra faire évoluer ses objectifs.

L'école doit-elle refaire son diagnostic dans le cadre de l'évaluation finale ?

Non, car l'évaluation finale ne suppose pas un nouveau diagnostic. Il s'agit plutôt d'un retour réflexif sur ce qui a été mis en œuvre et ce que cela a permis. L'école mobilise les données qu'elle a déjà, les indicateurs disponibles et ses constats internes pour analyser la trajectoire suivie pendant le contrat.

En revanche, le bilan produit lors de l'évaluation finale constituera une base précieuse pour le futur diagnostic du plan de pilotage suivant.

Peut-on recevoir des sanctions dans le cadre de l'évaluation finale ?

Non, l'évaluation finale n'est pas une évaluation-sanction. Elle s'inscrit dans une logique de dialogue, de transparence sur les freins et difficultés, de reconnaissance et d'amélioration continue. Elle vise à soutenir la dynamique de l'école et à valoriser les efforts menés collectivement. Le rapport d'évaluation ne restreint pas l'autonomie des équipes qui reste pleinement respectée.

Toutefois, si aucune action n'a été mise en œuvre, si certains indicateurs se sont dégradés, si les stratégies transversales n'ont pas fait l'objet d'une attention importante de la part de l'école, le ou la DCO l'interrogera sur cette absence et y accordera une attention particulière. Ces constats nourriront la préparation du prochain plan de pilotage, afin d'identifier clairement ce qui doit être renforcé.

Enfin, pour les écoles rencontrant des difficultés importantes, l'évaluation finale constitue un moment clé pour nommer ces enjeux et envisager les appuis qui pourront être mobilisés pendant la réflexion sur le prochain diagnostic.

Quel est le lien entre l'évaluation finale et le futur plan de pilotage ?

L'évaluation finale est une base pour le prochain plan de pilotage et vise à agir comme tremplin. Elle dresse un bilan des actions menées, met en évidence les réussites et difficultés, et alimente le futur diagnostic pour définir de nouveaux objectifs adaptés, en cohérence avec les OASE.

Vers qui l'école peut-elle se tourner si elle se pose des questions à propos de l'évaluation finale ?

L'école peut contacter/consulter :

- Son ou sa DCO, qui est son interlocuteur ou son interlocutrice principal(e) pendant l'évaluation ;
- Le ou la conseillère au soutien et à l'accompagnement, si elle souhaite être guidée dans son analyse préparatoire ou approfondir certaines réflexions ;
- Les supports fournis dans l'application Pilotage et sur enseignement.be, tels que le guide, le webinaire ou les ressources graphiques ;
- Le helpdesk du service du pilotage (plandepilotage@cfwb.be), pour toute question technique ;
- Un webinaire organisé en octobre 2025 est disponible sur YouTube ;
- Des Formations données par l'IFPC débutent en octobre 2025.

Est-il vrai que le ou la DCO va consulter tous les documents produits par l'école pendant les six années de mise en œuvre pour vérifier que le contrat a bien été implémenté ?

Non. Le ou la DCO ne mène pas une vérification exhaustive de tous les documents produits. L'évaluation repose avant tout sur les rencontres, l'analyse préparatoire et les indicateurs disponibles. Certains documents de travail peuvent être évoqués pour appuyer un propos ou illustrer une action, mais il ne s'agit ni d'un audit, ni d'un contrôle.

Quid des pratiques collaboratives pendant l'évaluation finale ?

Les pratiques collaboratives font parties des stratégies transversales du contrat d'objectifs. L'évaluation finale est l'occasion d'analyser comment la collaboration au sein de l'équipe a évolué, si elle a soutenu les objectifs de l'école, et quelles dynamiques se sont installées au fil du temps (prise de décision, échanges de pratiques, coordination, etc.).

Les indicateurs disponibles pendant l'évaluation finale permettront-ils d'analyser la situation de l'école à ce moment-là ?

Oui, les indicateurs de l'administration, notamment via le dossier graphique, permettent d'observer l'évolution de certaines données sur plusieurs années. Ils sont complétés par les données internes à l'école et les constats des équipes.

Ces indicateurs ne sont jamais analysés isolément, mais toujours croisés avec le contexte de l'école, ses actions et ses réflexions.

Quel est le rôle du pouvoir organisateur (PO) pendant l'évaluation finale ?

Le PO est associé à l'évaluation finale dès le début du processus. Il participe à la réunion préparatoire, est destinataire du rapport et est présent lors de sa présentation à l'équipe éducative. Son rôle est d'accompagner la dynamique de pilotage de l'école, dans le respect de l'autonomie de celle-ci.

Quel est le rôle de la cellule de soutien et d'accompagnement et de ses conseillers et conseillères pendant l'évaluation finale ?

Pendant l'évaluation finale, les conseillers et conseillères au soutien et à l'accompagnement (CSA) n'interviennent pas directement dans l'analyse menée par le ou la DCO. Toutefois, l'école peut faire appel à eux ou à elles si elle souhaite bénéficier d'un accompagnement spécifique et des échanges peuvent avoir lieu entre le ou la CSA et le ou la DCO dans le contexte de l'évaluation. Le ou la CSA peut être présent lors de la présentation du rapport d'évaluation, et peut poursuivre la réflexion avec la direction et l'équipe en vue du prochain plan.

Qu'en est-il des écoles identifiées comme écoles en dispositif d'ajustement (EDA) ? Sont-elles concernées par l'évaluation finale ?

Les écoles EDA ont leur propre évaluation finale, distincte de celle qui fait l'objet du présent guide.

8. TUTORIEL DE L'APPLICATION PILOTAGE : L'ANALYSE PRÉPARATOIRE ET LES NOUVEAUX ONGLETS

Cette partie propose un tutoriel guidant pas à pas l'encodage de l'analyse préparatoire de l'école dans les différents onglets et sous onglets de l'application Pilotage. Elle précise le contenu attendu dans chacun de ces espaces et explique également la procédure à suivre pour transmettre l'analyse préparatoire au ou à la DCO.

Onglet Analyse préparatoire

Pour accéder aux onglets vous permettant de compléter l'analyse préparatoire, veuillez cliquer sur l'onglet « Analyse préparatoire ».

Cet onglet apparaît uniquement après la notification, sur l'application, de la date de commencement de l'évaluation finale par le ou la DCO.

Date de commencement de l'évaluation intermédiaire (*)

01/01/2026

Date de commencement de l'évaluation finale (*)

jj/mm/aaaa

Le nouvel onglet "analyse préparatoire" est composé de trois sous-onglets :

- Analyse des objectifs spécifiques et des stratégies
- Analyse des stratégies transversales
- Bilan réflexif sur le pilotage de l'école

Analyse objectifs spécifiques et stratégies

Analyse Stratégies Transversales

Bilan réflexif sur le pilotage de l'école

Sous-onglet "Analyse des objectifs spécifiques et des stratégies", pour toute la durée du contrat

Pour chaque objectif spécifique, il vous est demandé d'abord d'identifier les actions qui sont réalisées ou non au regard de votre planification (réalisé, en cours de finalisation, abandonné, reporté au prochain contrat) via des cases à cocher, comme vous l'aviez fait pour l'évaluation intermédiaire. Ce tableau de réalisation des actions est à compléter uniquement depuis l'évaluation intermédiaire. Si les plans d'action ont été modifiés en interne, les actions pourront être indiquées comme « abandonnées » et cela pourra être discuté avec le ou la DCO.

Ensuite, il vous est demandé de répondre à une série de questions, toujours par objectif spécifique, pour toute la durée du contrat. Des zones de saisie et des cases à cocher sont prévues afin de faciliter la complétion :

Analyse objectifs spécifiques et stratégies

Analyse Stratégies Transversales

Bilan réflexif sur le pilotage de l'école

Analyse objectifs spécifiques et stratégies ?

Objectif spécifique	Implantations
OS1	51, 11050

Stratégies

Strat1

Au regard de la progression vers la cible, comment considérez-vous l'atteinte de votre objectif ? (*)

☒ Totale
 ☐ Partielle
 ☐ Insatisfaisante
 ☐ Ne sait pas

Que pouvez-vous dire de l'évolution de l'indicateur vers la cible ? (*)

1000 caractères restants sur 1000

Selon vous, quels ont été les freins qui ont pu vous ralentir dans la progression vers votre cible ? (*) ?

Selon vous, quels sont les apports principaux amenés par la réalisation des actions, pour votre école et votre équipe ? (*)

Est-ce que vous avez utilisé des ressources mises à disposition par le pouvoir organisateur pour réaliser vos actions ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Est-ce que vous avez utilisé des ressources mises à disposition par la Fédération de pouvoirs organisateurs ou par Wallonie-Bruxelles Enseignement pour réaliser vos actions ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Est-ce que vous avez utilisé des ressources mises à disposition par la FW-B pour réaliser vos actions ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Préciser

☐ Encadrement différencié

☐ FLA

☐ DASPA

☐ Accompagnement personnalisé

☐ Autre dispositif structurel ou pilote qui met à disposition des écoles des périodes supplémentaires ou des moyens financiers

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ? (*)

1000 caractères restants sur 1000

SUIVI DE RÉALISATION (FASE)

Libellé de l'objectif spécifique (*) ?

Objectif spécifique 1

395 caractères restants sur 600

Stratégies

Stratégie 1

Calendrier des actions (*)

Action	Années						Réalisé	En cours de finalisation	Abandonné	Reporté au prochain contrat
	1	2	3	4	5	6				
Action 1	✓						☐	☐	☐	☐

! Point d'attention : il est indispensable de compléter et sauvegarder le suivi de réalisation dans l'application Pilotage. Sans cette étape, l'analyse préparatoire ne pourra pas être transmise au ou à la DCO pour l'évaluation finale.

Sous-onglet « Analyse des stratégies transversales »

Pour chacune des stratégies transversales, vous êtes invité à renseigner votre analyse globale de la mise en œuvre de la stratégie, pour toute la durée du contrat. Il n'est pas nécessaire de décrire tout dans le détail, mais recommandé de faire le point transversalement.

Pratiques collaboratives

Cette section vise à ce que vous partagiez votre regard, globalement, sur l'évolution des pratiques collaboratives durant toute la durée du contrat d'objectifs. Vous êtes invités à vous positionner via des cases à cocher sur la dynamique globale (positive, stable, négative), à identifier les partenariats mis en place et à préciser leur fréquence ou ancrage.

La réponse à trois questions se fait dans des zones de texte libre, qui permettent d'explicitier ce que ces pratiques ont permis dans votre école, ce qui les a facilitées ou freinées, et dans quelle mesure elles ont soutenu la mise en œuvre des objectifs. Il vous est également possible de mentionner comment ces pratiques pourraient être prolongées ou renforcées dans le futur.

Pratiques collaboratives ?

Les pratiques collaboratives ont-elles soutenu la mise en œuvre de votre contrat d'objectifs ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Les pratiques collaboratives ont-elles parfois impliqué des partenaires externes ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Précisez quels partenaires externes :

☒ CPMS

☐ Pôle territorial

☒ Autre

précisez :

Avec quelle régularité avez-vous mis habituellement en place des pratiques collaboratives ? (*)

- Réunions en petits groupes :

☒ Moins d'une fois par mois ☐ Une à deux fois par mois ☐ Une fois par semaine ☐ Plus d'une fois par semaine

- Réunions avec toute l'équipe éducative :

☒ Moins d'une fois par mois ☐ Une à deux fois par mois ☐ Une fois par semaine ☐ Plus d'une fois par semaine

L'évolution des pratiques collaboratives en cours de mise en œuvre a-t-elle été positive ou négative dans leur quantité ? (*)

- Réunions en petits groupes :

☒ Positive ☐ Négative ☐ Stable

- Réunions avec toute l'équipe éducative :

☒ Positive ☐ Négative ☐ Stable

L'évolution des pratiques collaboratives en cours de mise en œuvre a-t-elle été positive ou négative dans leur qualité ? (*)

- Réunions en petits groupes :

☒ Positive ☐ Négative ☐ Stable

- Réunions avec toute l'équipe éducative :

☒ Positive ☐ Négative ☐ Stable

Selon vous, qu'est-ce qui a favorisé la mise en place des pratiques collaboratives au sein de votre école ? (*) ?

Selon vous, quels ont été les freins dans la mise en place des pratiques collaboratives au sein de votre école ? (*) ?

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ? (*)

Plan de formation

Ici, il vous est demandé de décrire comment le plan de formation a été déployé durant toute la durée de la mise en œuvre du contrat : quels axes ont été prioritaires, dans quelles conditions les formations ont été suivies et avec quels effets. Vous pouvez cocher des options proposées pour décrire les modalités, la dynamique globale, l'utilité.

Des blocs de texte libre sont présents pour que vous puissiez mettre en évidence des éléments marquants, des impacts observés, justifier en quelques lignes vos choix aux précédentes questions, ou notifiez des besoins encore non couverts.

Cette partie soutient une réflexion utile pour penser les prochains besoins de développement professionnel dans le cadre du futur plan de pilotage.

Plan de formation ?

Les formations effectivement suivies par votre équipe visaient-elles les objectifs spécifiques ? (*)

☒ Uniquement ☐ Majoritairement ☐ Partiellement ☐ Pas du tout

Concernant les formations prévues dans votre contrat, combien votre équipe a-t-elle pu en suivre ? (*)

☒ Moins de la moitié ☐ Plus ou moins la moitié ☐ Plus de la moitié ☐ Toutes les formations prévues

Les formations suivies vous ont-elles permis de progresser vers l'atteinte de vos objectifs ? (*)

☒ Totalement ☐ Partiellement ☐ Insuffisamment

Expliquez votre réponse (*)

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ? (*)

Tronc commun

Dans cette section, vous êtes invités à faire le point sur la manière dont vous avez mis en œuvre la stratégie relative au tronc commun au cours de toute la durée du contrat d'objectifs. Pour chaque question, cochez "oui" ou "non" et complétez ensuite un champ de texte libre pour expliciter votre réponse.

Les questions portent sur plusieurs dimensions clés du déploiement du tronc commun :

- La différenciation et l'accompagnement personnalisé.
- L'intégration du PECA (Parcours d'Éducation Culturelle et Artistique) dans les actions menées spécifiquement dans le cadre du tronc commun.
- Le renforcement du continuum pédagogique.
- L'articulation entre tronc commun et contrat d'objectifs.
- Une dernière zone ouverte peut apporter tout autre élément jugé pertinent concernant cette stratégie.

Ce retour permet d'identifier ce qui a été implémenté, les ajustements opérés en cours de route et les articulations développées, en tenant compte des réalités du terrain.

Bien sûr, vous ne complétez cette partie que si votre école a été concernée par la mise en œuvre du tronc commun pendant la durée du contrat d'objectifs.

Tronc commun ?

Votre école-a-t-elle mis en œuvre de nouvelles actions afin de concrétiser les dispositifs de différenciation et d'accompagnement personnalisé ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Expliquez votre réponse (*)

Dans le cadre de la stratégie relative à la mise en œuvre du tronc commun, votre école a-t-elle mis en œuvre des actions spécifiques liées au PECA ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Expliquez votre réponse (*)

Est-ce que votre école a pu mettre en place des actions qui ont permis de renforcer le continuum pédagogique, afin d'articuler les apprentissages d'une année d'études à l'autre, dans un contexte d'échanges et de collaborations entre enseignants ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Expliquez votre réponse (*)

1000 caractères restants sur 1000

Avez-vous pu articuler de manière satisfaisante la mise en œuvre de la stratégie relative au tronc commun avec la mise en œuvre de votre contrat d'objectifs ? (*)

☒ Oui ☐ Non

Expliquez votre réponse (*)

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ? (*)

Bilan réflexif sur le pilotage de l'école

Dans cette section, il vous est demandé de porter un regard global et réflexif sur la mise en œuvre du contrat d'objectifs. Vous pouvez y partager les effets les plus significatifs observés, positifs ou négatifs, mais aussi identifier des leviers utiles pour la construction du futur plan de pilotage. Une zone complémentaire permet d'ajouter toute information jugée pertinente. Cet espace vise à valoriser la parole des équipes et à enrichir la compréhension de leur trajectoire du pilotage.

Bilan réflexif sur le pilotage de l'école ?

Selon vous, quels sont les effets observables (positifs ou négatifs) les plus importants partant de la mise en œuvre de votre contrat ? (*)

Selon vous, et partant de l'analyse réalisée, quelles sont les leviers de mise en œuvre qui pourraient être mis en place pour le futur plan de pilotage ? (*)

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ? (*)

Pièce(s) jointe(s) (3 pièces jointes maximum) :



Nom fichier

Envoi de l'analyse préparatoire au ou à la DCO

Lorsque vous avez terminé d'encoder votre analyse préparatoire, vous pouvez l'envoyer au ou à la DCO en cliquant sur la commande « Envoyer l'analyse préparatoire au DCO » disponible via le menu déroulant du bouton « Actions » et du bouton « Actions multiples ». Le ou la DCO a ensuite accès à votre analyse préparatoire. L'école en garde l'accès en lecture après qu'elle ait été transmise.

-  Retourner à la liste des plans et dispositifs
-  Sauvegarder
-  Imprimer PDF
-  Imprimer Word non confidentiel
-  Imprimer Word confidentiel
-  Télécharger toutes les pièces jointes du plan
-  **Envoyer l'analyse préparatoire au DCO**
-  Télécharger l'analyse préparatoire de l'évaluation intermédiaire (PDF)
-  Télécharger l'analyse préparatoire de l'évaluation intermédiaire (Word)
-  Télécharger l'analyse préparatoire de l'évaluation finale (PDF)
-  Télécharger l'analyse préparatoire l'évaluation finale (Word)
-  Télécharger le rapport de l'évaluation intermédiaire du DCO (PDF)
-  Télécharger le rapport de l'évaluation intermédiaire du DCO (Word)

9. CONTACTS

Il vous est toujours possible de prendre contact avec votre délégué au contrat d'objectifs (DCO).

Vous pouvez également prendre contact avec l'helpdesk du pilotage :

E-mail : plandepilotage@cfwb.be

Téléphone : 02 690 82 95

Veillez trouver ci-dessous les contacts des différentes cellules CSA :

- Pour le CECF : christine.joris@cecp.be
- Pour le CPEONS : veronique.piercot@cpeons.be
- Pour la FELSI : helene.gutt@felsi.eu
- Pour le SeGEC :
 - Enseignement fondamental : luc.michiels@segec.be
 - Enseignement secondaire : pierre.scieur@segec.be
- Pour WBE : csa@w-b-e.be

10. RÉFÉRENCES LÉGALES

- Articles 1.5.2-9 et 1.5.2-10 du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 25 août 2022 fixant les modalités de l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs conformément à l'article 1.5.2-9, § 1^{er}, du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 19 septembre 2025 fixant les modalités de l'évaluation finale du contrat d'objectifs conformément à l'article 1.5.2-9, § 1^{er}, du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire.

11. Canevas de l'analyse préparatoire réalisée par l'école

Ci-dessous, vous trouvez un exemple du canevas de l'application Pilotage. Vous pouvez l'utiliser et le partager pour préparer votre analyse préparatoire, avant d'intégrer celle-ci dans l'application Pilotage.

PARTIE 1 : ANALYSE SYNTHETIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES

Pour tous les objectifs spécifiques

L'école complète le tableau de réalisation des actions, **depuis l'évaluation intermédiaire** :

Quel est le statut de chaque action, *qui s'affiche automatiquement, objectif par objectif* ?

Réalisé ☐ En cours de finalisation ☐ Abandonné ☐ Reporté au prochain contrat ☐

Par objectifs spécifique

L'école analyse synthétiquement la mise en œuvre des stratégies, par objectif spécifique, **pour toute la durée du contrat**.

Pour réaliser cette analyse, *partant de la transcription automatique de l'objectif et de la cible, et partant de l'analyse de la tendance de l'indicateur qui est fournie sur l'application PILOTAGE*, l'école répond aux questions suivantes :

Au regard de la progression vers la cible, comment considérez-vous l'atteinte de votre objectif :

Totale ☐ Partielle ☐ Insuffisante ☐ Ne sait pas ☐

Que pouvez-vous dire de l'évolution de l'indicateur vers la cible ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Selon vous, quels ont été les freins qui ont pu vous ralentir dans la progression vers votre cible ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Selon vous, quels sont les apports principaux amenés par la réalisation des actions, pour votre école et votre équipe ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Est-ce que vous avez utilisé des ressources mises à disposition par le pouvoir organisateur pour réaliser vos actions ?

Oui ☐ Non ☐

Est-ce que vous avez utilisé des ressources mises à disposition par la Fédération de pouvoirs organisateurs ou par Wallonie-Bruxelles Enseignement pour réaliser vos actions ?

Oui ☐ Non ☐

Est-ce que vous avez utilisé des ressources mises à disposition par la FW-B pour réaliser vos actions ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, précisez : Encadrement différencié ☐ FLA ☐ DASPA ☐ Accompagnement personnalisé ☐ Autre dispositif structurel ou pilote qui met à disposition des écoles des périodes supplémentaires ou des moyens financiers ☐

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Par stratégie transversale

Pratiques collaboratives

L'école réalise une analyse synthétique des pratiques collaboratives qu'elle a mises en place pendant toute la durée du contrat.

Pour réaliser cette analyse, l'école répond aux questions suivantes :

Les pratiques collaboratives ont-elles soutenu la mise en œuvre de votre contrat d'objectifs ?

Oui ☐ Non ☐

Les pratiques collaboratives ont-elles parfois impliqué des partenaires externes ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, précisez quels partenaires externes : CPMS ☐ Pôle territorial ☐

Autre : (Texte libre – 400 caractères maximum)

Avec quelle régularité avez-vous mis habituellement en place des pratiques collaboratives ?

- Réunions en petits groupes :

Moins d'une fois par mois ☐ Une à deux fois par mois ☐ Une fois par semaine ☐ Plus d'une fois par semaine ☐

- Réunions avec toute l'équipe éducative :

Moins d'une fois par mois ☐ Une à deux fois par mois ☐ Une fois par semaine ☐ Plus d'une fois par semaine ☐

L'évolution des pratiques collaboratives en cours de mise en œuvre a-t-elle été positive ou négative dans leur quantité ?

- Réunions en petits groupes :

Positive ☐ Négative ☐ Stable ☐

- Réunions avec toute l'équipe éducative :

Positive ☐ Négative ☐ Stable ☐

L'évolution des pratiques collaboratives en cours de mise en œuvre a-t-elle été positive ou négative dans leur qualité ?

- Réunions en petits groupes :

Positive ☐ Négative ☐ Stable ☐

- Réunions avec toute l'équipe éducative :

Positive ☐ Négative ☐ Stable ☐

Selon vous, qu'est-ce qui a favorisé la mise en place des pratiques collaboratives au sein de votre école ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Selon vous, quels ont été les freins dans la mise en place des pratiques collaboratives au sein de votre école ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Plan de formation

L'école réalise une analyse synthétique de son plan de formation **pendant toute la durée du contrat**.

Pour réaliser cette analyse, l'école répond aux questions suivantes :

Les formations effectivement suivies par votre équipe visaient-elles les objectifs spécifiques ?

Uniquement ☐ Majoritairement ☐ Pas du tout ☐

Concernant les formations prévues dans votre contrat, combien votre équipe a-t-elle pu en suivre ?

Moins de la moitié ☐ Plus ou moins la moitié ☐ Plus de la moitié ☐

Toutes les formations prévues ☐

Les formations suivies ont-elles vous ont-elles permis de progresser vers l'atteinte de vos objectifs ?

Totalement ☐ Partiellement ☐ Insuffisamment ☐

Expliquez votre réponse : (Texte libre – 1000 caractères maximum)

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

Tronc commun

L'école, si elle est concernée par la mise en œuvre du tronc commun, réalise une analyse synthétique de sa mise en œuvre **pendant toute la durée du contrat**.

Pour réaliser cette analyse, l'école répond aux questions suivantes :

Votre école-a-t-elle mis en œuvre de nouvelles actions afin de concrétiser les dispositifs de différenciation et d'accompagnement personnalisé ?

Oui ☐ Non ☐

Expliquez votre réponse : (Texte libre – 1000 caractères maximum)

Dans le cadre de la stratégie relative à la mise en œuvre du tronc commun, votre école a-t-elle mis en œuvre des actions spécifiques liées au PECA ?

Oui ☐ Non ☐

Expliquez votre réponse : **(Texte libre – 1000 caractères maximum)**

Est-ce que votre école a pu mettre en place des actions qui ont permis de renforcer le continuum pédagogique, afin d'articuler les apprentissages d'une année d'études à l'autre, dans un contexte d'échanges et de collaborations entre enseignants ?

Oui ☐ Non ☐

Expliquez votre réponse : **(Texte libre – 1000 caractères maximum)**

Avez-vous pu articuler de manière satisfaisante la mise en œuvre de la stratégie relative au tronc commun avec la mise en œuvre de votre contrat d'objectifs ?

Oui ☐ Non ☐

Expliquez votre réponse : **(Texte libre – 1000 caractères maximum)**

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ?

(Texte libre – 1000 caractères maximum)

PARTIE II : BILAN REFLEXIF SUR LE PILOTAGE DE L'ÉCOLE

Cette partie permet d'aboutir à des conclusions globales sur lesquelles l'école pourra s'appuyer pour son futur plan de pilotage.

Partant de l'analyse précédente, l'école répond aux questions suivantes :

Selon vous, quels sont les effets observables (positifs ou négatifs) les plus importants partant de la mise en œuvre de votre contrat ?

(Texte libre – 3500 caractères maximum)

Selon vous, et partant de l'analyse réalisée, quelles sont les leviers de mise en œuvre qui pourraient être mis en place pour le futur plan de pilotage ?

(Texte libre – 3500 caractères maximum)

Souhaitez-vous apporter d'autres éléments ?

(Texte libre – *3500 caractères maximum*)

L'école a la possibilité d'insérer 3 pièces jointes pour accompagner l'analyse préparatoire.

••• Pacte pour un Enseignement d'excellence

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Administration générale de l'Enseignement

Service d'Appui

Avenue du Port 16

1080 Bruxelles

www.fw-b.be – 0800 20 000

www.enseignement.be

Octobre 2025

Editeur responsable : Quentin David

Directeur général de la Direction du Pilotage du

Système Educatif

Avenue du Port 16

1080 Bruxelles