



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

Circulaire n°4970 du 01/09/2014

## Guide d'élaboration et de rédaction du projet d'établissement

### Réseaux et niveaux concernés

- Fédération Wallonie- Bruxelles
- Libre subventionné
- libre confessionnel
- libre non confessionnel)
- Officiel subventionné
- Niveaux : fondamental ordinaire, fondamental spécialisé, secondaire ordinaire, secondaire spécialisé, internats, homes d'accueil

### Type de circulaire

- Circulaire administrative
- Circulaire informative

### Période de validité

- A partir du 1/9/2014
- Du            au

### Documents à renvoyer

- Oui
- Date limite :
- Voir dates figurant dans la circulaire

### Mot-clé :

Projet – Etablissement

### Destinataires de la circulaire

- Aux Directions des Etablissements de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé, organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles
- Aux Directions des Internats et des Homes d'Accueil de l'Enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles

Pour information :

- Aux Directions des Centres psycho-médico-sociaux organisés par la Fédération Wallonie-Bruxelles
- A la FAPEO
- Aux organisations syndicales

### Signataire

Administration : Administration générale de l'Enseignement et de la Recherche scientifique  
Service général de l'Enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles  
Monsieur Didier Leturcq, Directeur général adjoint

### Personnes de contact

Service des Relations avec les Etablissements - Direction: Pierre Ercolini

Nom et prénom	Téléphone	Email
Maire David	02/690.81.59	david.maire@cfwb.be

Madame la Préfète des Études, Madame la Directrice, Madame l'Administratrice,  
Monsieur le Préfet des Études, Monsieur le Directeur, Monsieur l'Administrateur,

Les membres de la commission d'évaluation des projets d'établissement, associés aux membres du Service général en charge de ces dossiers, ont construit à votre intention un guide d'élaboration et de rédaction des projets d'établissement.

Dans la première partie du document, ils indiquent quels bénéfices un établissement peut retirer d'un projet réfléchi et largement concerté et proposent quelques pistes pour y parvenir ; dans la deuxième partie, ils clarifient leurs attentes par rapport au contenu des projets d'établissement et donnent quelques conseils pour aider à leur rédaction.

Je pense qu'il pourra vous être utile.

Le Directeur général adjoint,

Didier LETURCO

# Guide d'élaboration et de rédaction du projet d'établissement

Service général de l'Enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles  
2014



## Table des matières

<b>A. Introduction</b>	3
<b>B. Les bénéfiques du projet d'établissement</b>	3
<b>C. À quels moments réfléchir en équipe au projet d'établissement ?</b>	4
<b>D. Quelques pistes méthodologiques</b>	4
1. Établir un état des lieux	4
2. Se fixer des priorités	5
3. Élaborer des plans d'actions	5
4. Évaluer et piloter le projet	5
<b>E. Qui participe à l'élaboration du projet ?</b>	6
<b>F. Les valeurs et les priorités de Wallonie-Bruxelles Enseignement</b>	7
1. <u>ENSEIGNEMENT ORDINAIRE</u>	7
a) <u>Fondamental</u>	7
b) <u>Secondaire</u>	10
c) <u>Internat</u>	13
2. <u>ENSEIGNEMENT SPÉCIALISÉ</u>	15
a) <u>Fondamental</u>	15
b) <u>Secondaire</u>	16
c) <u>Internat, home d'accueil, home d'accueil permanent</u>	18
3. <u>LIBERTÉS ORGANISATIONNELLES</u>	20
<b>G. Rédiger le projet d'établissement</b>	22
1. <u>LE FOND</u>	22
2. <u>LA FORME</u>	23
<b>H. Adapter le projet d'établissement</b>	26
<b>Annexe – exemple de fiche-action</b>	27

## A. Introduction

Un projet d'établissement est à la fois :

1. une référence pour une équipe pédagogique et éducative, un outil de collaboration entre différents partenaires, un support de réflexion, un outil de pilotage et de management, de prospective et d'engagement qui traduit en plans d'actions concrets les valeurs et les priorités d'un établissement ;
2. un document public, un outil de communication qui doit être distribué aux **responsables de l'élève mineur** ou à l'**élève majeur** au moment de l'inscription ainsi qu'aux **partenaires extérieurs**. Ce document s'inscrit dans le cadre de valeurs et de priorités définies par Wallonie-Bruxelles Enseignement. Il traduit concrètement ces priorités en fonction des particularités des élèves, de leurs aspirations et de celles de leurs parents, de l'histoire de l'établissement, de son environnement...

Au travers de ce guide, nous proposons aux chefs d'établissement quelques pistes pour faire du projet d'établissement un outil de pilotage. Nous clarifions également certaines des priorités définies par Wallonie-Bruxelles Enseignement et, enfin, nous donnons quelques conseils pour aider à sa rédaction.

## B. Les bénéfices du projet d'établissement

Un projet d'établissement concerté et mûrement réfléchi avec tous les acteurs représentés au Conseil de Participation permettra, notamment :

- de donner du sens à l'action de chacun ;
- d'insuffler une dynamique de changement ;
- de faire évoluer les pratiques et les compétences ;
- de créer un sentiment d'appartenance, tant à notre réseau d'enseignement qu'à l'établissement lui-même ;
- de rendre chacun des membres du personnel acteur du développement des enfants ou des adolescents ;
- de consolider l'esprit d'équipe et de favoriser la collaboration entre ses membres ;
- de responsabiliser et d'impliquer chacun ;
- de partager des expériences ;
- de favoriser l'intégration de l'établissement dans son environnement social, culturel et économique.

En cas de changement de chef d'établissement, il permettra également à celui qui entame son mandat de s'intégrer plus facilement dans l'organisation de l'établissement.

### **C. À quels moments réfléchir en équipe au projet d'établissement ?**

Le chef d'établissement organisera la concertation aux moments qui lui semblent les plus opportuns, comme par exemple au cours des heures de concertation, lors des journées de formation, au cours des conseils de classe, des heures de travail d'équipe, lors des réunions de coordination...

### **D. Quelques pistes méthodologiques**

Le chef d'établissement mettra en œuvre les stratégies qui lui conviennent le mieux pour élaborer un projet. Les pistes qui sont données ici constituent une synthèse de ce qui est généralement considéré comme une méthode adéquate pour construire un projet d'établissement qui ait du sens et de l'efficacité.

Une équipe de facilitateurs du projet d'établissement peut, de manière constructive, l'aider et l'appuyer dans ce travail d'élaboration. Sur simple demande adressée à [equipesdaide@w-b-e.be](mailto:equipesdaide@w-b-e.be), le chef d'établissement demandeur sera mis en rapport avec des personnes-ressources, tout à son écoute.

#### 1. Établir un état des lieux

Avant de se projeter dans des actions pour les trois ans à venir, il peut s'avérer utile de faire le bilan des forces et des faiblesses de l'établissement.

À cette fin, des indicateurs sociaux, scolaires ou environnementaux pourront être utilisés.

Parmi les indicateurs sociaux, citons l'indice socio-économique de l'établissement et les langues parlées par les élèves à la maison.

Parmi les indicateurs scolaires, citons le chiffre de population scolaire, le pourcentage d'élèves primo-arrivants, le taux d'absentéisme, le nombre d'incidents ou d'actes de violence relevés au sein de l'établissement (élèves, famille), les résultats scolaires, les résultats aux évaluations externes, le nombre d'élèves en retard scolaire ou en avance, la répartition des élèves entre les différentes sections, entre les différents types, formes et secteurs représentés au sein de l'établissement.

Parmi les indicateurs environnementaux, citons la qualité des infrastructures scolaires, les ressources de la région (de toute nature : culturelles, sportives, naturelles...), l'accessibilité par les transports scolaires ou les transports publics.

## 2. Se fixer des priorités

Une fois opéré un état des lieux, des priorités et des axes de travail pourront être définis.

Ces priorités et ces axes constitueront les éléments de référence du projet pour l'exercice triennal sur lequel il portera.

Il importera de ne pas se fixer un nombre trop important de priorités, au risque de ne pouvoir les rencontrer toutes. Le réalisme prévaudra : il faut se fixer des priorités peu nombreuses qui pourront être concrétisées à la fois au point de vue matériel et au point de vue humain.

## 3. Élaborer des plans d'action

Une fois les priorités établies, il s'agira de les traduire en plans d'actions concrets ou, pour le dire autrement, de décliner les priorités (objectifs généraux) en objectifs opérationnels au moyen de fiches-actions.

Vous trouverez, en annexe, un exemple de fiche-action qui pourrait être utilisé. Il est basé sur le principe qu'un plan d'action doit être spécifique, mesurable, accessible, réaliste et fixé dans le temps.

## 4. Évaluer et piloter le projet

Le Conseil de Participation devra être périodiquement consulté à propos de l'évaluation de la mise en œuvre du projet d'établissement.

Le projet d'établissement étant un bon outil de management, il permettra au chef d'établissement de mesurer l'état d'avancement des différents projets sur base d'indicateurs (calendrier, affectation des moyens matériels et humains...). À la lumière de ces éléments, il pourra se faire une idée précise de ce qui fonctionne bien, moins bien ; il pourra déterminer ce qui est pertinent, ce qui l'est moins et ce sur quoi il convient de concentrer les efforts.

## E. Qui participe à l'élaboration du projet ?

L'élaboration du projet d'établissement se fonde notamment sur les propositions du chef d'établissement. Elles sont soumises aux membres du conseil de participation en vue d'en débattre, de les amender et de les compléter.

Il est clair qu'une vaste entreprise de concertation s'avère à la fois souhaitable et profitable.

Pour **établir l'état des lieux et se fixer des priorités**, il est intéressant de réunir toutes les équipes, de manière à permettre à chacun de s'exprimer, de mettre à plat les difficultés éventuellement ressenties, mais aussi les réussites, de prendre conscience de l'appartenance à une même équipe, de resserrer des liens éventuellement distendus.

Pour **élaborer les plans d'actions**, il est utile de mettre en place des groupes de travail qui plancheront sur une ou plusieurs fiches-actions. Il serait judicieux d'associer des représentants de toutes les catégories représentées au conseil de participation, en fonction des thématiques abordées. Ainsi, s'il s'agit de travailler sur la communication, on pourra solliciter la participation d'un parent et/ou d'un élève ; s'il s'agit de la collaboration avec les milieux extérieurs, un représentant de l'environnement socio-économique ou culturel pourra être convié à prendre part à l'émergence du projet, par exemple un membre du centre psycho-médico-social.

Pour **opérer le lien** entre les priorités et les plans d'action, il importera de mettre en place un groupe de pilotage. Ce groupe, constitué de quelques personnes, assurera le suivi de l'ensemble du processus d'élaboration du projet. Il veillera à ce que les actions proposées par les groupes de travail se situent dans le cadre des valeurs et priorités définies à la fois par les équipes et par Wallonie-Bruxelles Enseignement, que les actions proposées soient réalisables et évaluables et que leur échéancier soit précisé.



## F. Les valeurs et les priorités de Wallonie-Bruxelles Enseignement

Au travers de sa charte, Wallonie-Bruxelles Enseignement promeut les valeurs que sont la démocratie, l'ouverture, la démarche scientifique, le respect, la neutralité et l'émancipation sociale. [http://www.wallonie-bruxelles-enseignement.be/docs/charte\\_valeurs\\_wbe1.pdf](http://www.wallonie-bruxelles-enseignement.be/docs/charte_valeurs_wbe1.pdf)

Le Décret *Missions* et les Projets éducatif et pédagogique de Wallonie-Bruxelles Enseignement<sup>1</sup> ont par ailleurs défini une série de priorités éducatives et pédagogiques qui devront faire l'objet d'une opérationnalisation dans le projet de chaque établissement. Cette mise en œuvre sera fonction des caractéristiques, des besoins et des ressources des élèves, de leurs aspirations et de celles de leurs parents en matière de projet de vie professionnelle et de cursus scolaire. Elle tiendra compte également des caractéristiques de l'environnement social, culturel et économique et de l'environnement naturel.

Si un établissement comprend plusieurs composantes, il conviendra d'opérationnaliser les priorités au niveau de chacune de ces composantes.

### 1. ENSEIGNEMENT ORDINAIRE

#### a) Fondamental

#### ***La lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire***

En marge des dispositions légales et réglementaires quelles sont les actions spécifiques mises en place pour éviter que les élèves ne s'absentent et/ou ne décrochent ?

Il s'agira de décrire des projets d'actions concrètes en matière de lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire (par exemple, l'avertissement immédiat des parents, l'établissement d'un contrat spécifique avec l'élève...) et en matière de partenariats avec des services d'aide sociale, tels que CPMS, service d'accrochage scolaire, CPAS, services d'aide en milieu ouvert (AMO), service d'aide à la jeunesse (SAJ)...

---

<sup>1</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 25/5/2008 fixant les *projets éducatif et pédagogique*.

***Les initiatives prises en matière d'animation culturelle, d'éducation à la citoyenneté, aux médias, à la santé, à l'environnement, de promotion des activités sportives, d'éveil à la créativité...***

Au cours de la période de validité du projet d'établissement, quelles sont les actions projetées pour permettre aux élèves :

- d'élargir leur horizon culturel ?
- de devenir des citoyens responsables ?
- de se former à l'utilisation des médias ?
- d'adopter des comportements sains dans leur vie quotidienne ?
- d'être sensibilisés à la question de la protection de l'environnement ?
- de pratiquer un sport ?
- de développer leur créativité ?

***Les choix pédagogiques et actions prioritaires mis en œuvre pour favoriser l'accueil d'élèves à besoins spécifiques***

La notion « d'élèves à besoins spécifiques » est plus large que celle « d'élèves issus de l'enseignement spécialisé ». Un élève peut avoir des besoins spécifiques et n'avoir jamais fréquenté l'enseignement spécialisé. Nous nous situons ici hors du cadre légal des conventions d'intégration.

Que mettre en place pour accueillir un enfant qui présente un déficit moteur, un déficit auditif, visuel, un enfant en dialyse, un enfant rencontrant des problèmes de dyslexie, de dyscalculie... ? Quels seront les moyens matériels et pédagogiques mis en œuvre pour que sa scolarité se déroule le mieux possible ? Au nombre des aménagements qui peuvent s'avérer nécessaires, citons l'adaptation des horaires, des infrastructures et des locaux (en particulier, les toilettes, les vestiaires et les accès aux étages supérieurs), la concertation entre enseignants, la formation spécifique des enseignants, la collaboration avec des associations extérieures, avec un centre PMS, avec un établissement d'enseignement spécialisé, un service d'aide en milieu ouvert (AMO), un service d'aide à l'intégration...

***Les mesures favorisant la communication entre l'élève, les parents et le personnel enseignant***

Seront décrits ici tous les moyens concrets envisagés pour la période couverte par le projet pour assurer une bonne communication entre le personnel enseignant, les parents et les élèves.

### ***Les modalités d'organisation de l'année complémentaire***

En fonction de la situation particulière de l'école, comment sera organisée concrètement l'année complémentaire, tant sur le plan pédagogique (pédagogie différenciée, groupes de besoins, enseignement assisté par ordinateur...) que sur le plan de l'organisation concrète des journées de l'élève amené à la fréquenter. Il conviendra qu'au travers des modalités décrites apparaisse qu'il ne s'agit pas d'un simple redoublement.

### ***Les moyens mis en œuvre pour faciliter la transition entre les deux dernières années de l'enseignement primaire et le premier degré de l'enseignement secondaire***

Le passage vers l'enseignement secondaire constitue un grand changement, source d'inquiétude pour certains élèves. Il convient dès lors d'envisager des mesures concrètes visant à préparer les enfants à ce changement, à les informer de la manière dont fonctionne l'enseignement secondaire...

### ***Les mesures entreprises pour assurer la continuité d'un niveau scolaire à l'autre***

L'organisation de l'enseignement fondamental en cycles permet d'assurer la continuité des apprentissages. Quelles modalités de groupements des élèves seront mises sur pied pour que la continuité des apprentissages soit la plus efficace, compte tenu de la situation particulière de l'établissement : enfants du même âge accompagnés par un même titulaire pendant plus d'une année, enfants d'âges différents pris en charge par un seul enseignant, concertation étroite entre enseignants si les enfants du même âge sont pris en charge chaque année par un titulaire différent, projet développé à la charnière de l'enseignement maternel et de l'enseignement primaire...

### ***Les démarches entreprises pour faciliter le soutien et la réussite des élèves en difficulté d'apprentissage***

Quelles formes la pédagogie différenciée prendra-t-elle au cours des trois ans couverts par le projet d'établissement ?

À côté de la pédagogie différenciée, est-il prévu de réserver des moyens matériels ou humains, pendant ou après le temps scolaire, pour des projets d'aide aux élèves en difficulté d'apprentissage ?

b) Secondaire

***La lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire***

En marge des dispositions légales et réglementaires quelles sont les actions spécifiques mises en place pour éviter que les élèves ne s'absentent et/ou ne décrochent ?

Il s'agira de décrire des projets d'actions concrètes en matière de lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire (par exemple, l'avertissement immédiat des parents, l'établissement d'un contrat spécifique avec l'élève, la prise en charge du problème par un enseignant ou un éducateur...) et en matière de partenariats avec des services d'aide sociale, tels que CPMS, médiation scolaire, service d'accrochage scolaire, CPAS, services d'aide en milieu ouvert (AMO), service d'aide à la jeunesse (SAJ)...

Les projets pourront suggérer des pistes pour restaurer la motivation scolaire des élèves, pour gérer les conflits, les actes de violence et les assuétudes...

***Les initiatives prises en matière d'animation culturelle, d'éducation à la citoyenneté, aux médias, à la santé, à l'environnement, de promotion des activités sportives, d'éveil à la créativité, ...***

Au cours de la période de validité du projet d'établissement, quelles sont les actions projetées pour permettre aux élèves :

- d'élargir leur horizon culturel ?
- de devenir des citoyens responsables ?
- de se former à l'utilisation des médias ?
- d'adopter des comportements sains dans leur vie quotidienne ?
- d'être sensibilisés à la question de la protection de l'environnement ?
- de pratiquer un sport ?
- de développer leur créativité ?

***Les choix pédagogiques et actions prioritaires mis en œuvre pour favoriser l'accueil d'élèves à besoins spécifiques***

La notion « d'élèves à besoins spécifiques » est plus large que celle « d'élèves issus de l'enseignement spécialisé ». Un élève peut avoir des besoins spécifiques et n'avoir jamais fréquenté l'enseignement spécialisé. Nous nous situons ici hors du cadre légal des conventions d'intégration.

Que mettre en place pour accueillir un enfant présentant un déficit moteur, un déficit auditif, visuel, un enfant en dialyse, un enfant

rencontrant des problèmes de dyslexie, de dyscalculie... ? Quels seront les moyens matériels et pédagogiques mis en œuvre pour que sa scolarité se déroule le mieux possible ? Au nombre des aménagements qui peuvent s'avérer nécessaires, citons l'adaptation des horaires, des infrastructures et des locaux (en particulier, les toilettes, les vestiaires et les accès aux étages supérieurs), la concertation entre enseignants, la formation spécifique des enseignants, la collaboration avec des associations extérieures, avec un centre PMS, avec un établissement d'enseignement spécialisé, un service d'aide en milieu ouvert (AMO), un service d'aide à l'intégration.

***Les moyens mis en œuvre pour faciliter la transition entre les deux dernières années de l'enseignement primaire et le premier degré de l'enseignement secondaire***

Que ce soit avant la rentrée scolaire ou au moment de celle-ci, quelles sont les actions projetées pour faire découvrir aux élèves de l'enseignement fondamental le fonctionnement de l'enseignement secondaire ou pour les accueillir dans les meilleures conditions ?

***Les moyens mis en œuvre par le conseil de classe, en association avec le centre psycho-médico-social et les parents, pour guider chaque élève dans la construction d'un projet de vie scolaire et professionnelle après les huit premières années de l'enseignement obligatoire***

Le *continuum* pédagogique dont fait partie le premier degré arrivant à son terme, la troisième année constituera une étape charnière dans le parcours scolaire des élèves. Une nouvelle période de la scolarité va commencer, impliquant des choix de la part des élèves et de leurs parents.

Quelles sont les actions mises sur pied par le conseil de classe, associé au centre PMS et aux parents, pour aider les élèves de deuxième année à réfléchir à leurs aspirations scolaires et professionnelles et à choisir la filière qui y correspondra le mieux ?

***Les modalités d'organisation du parcours du premier degré en trois ans***

Tant sur le plan de l'organisation matérielle que sur celui du traitement pédagogique adapté dont bénéficient les élèves concernés, quels sont les choix posés par l'établissement pour l'(les)année(s) complémentaire(s) du 1<sup>e</sup> degré ? Comment seront répartis les élèves de 1<sup>e</sup> année complémentaire et de 2<sup>e</sup> année complémentaire : classes spécifiques, élèves regroupés pour une majorité de cours avec les élèves des classes de 1<sup>e</sup> ou de 2<sup>e</sup> année commune... ? Quels sont les moyens mis en œuvre pour aider les élèves à atteindre les

compétences : pédagogie par projet, aide au projet personnel de l'élève, enseignement individualisé, enseignement assisté par ordinateur, enseignement modulaire, groupes de besoins, pédagogie différenciée... ?

***Les mesures entreprises pour assurer la continuité d'un niveau scolaire à l'autre***

L'organisation de l'enseignement par degré facilite la continuité des apprentissages. Des modalités spécifiques de concertation entre les professeurs d'un même degré ou de degrés différents ont-elles été envisagées ? En quoi consistent-elles ?

Qu'en est-il de la préparation des élèves au passage vers l'enseignement supérieur ?

***Les démarches entreprises pour faciliter le soutien et la réussite des élèves en difficulté d'apprentissage***

À côté du parcours spécifique du premier degré en trois ans, quelles sont les actions projetées, à tous les niveaux, dans le cadre de l'horaire ou en-dehors de celui-ci, pour venir en aide aux élèves qui éprouvent des difficultés dans une ou plusieurs disciplines ?

***Les modalités d'évaluation des épreuves liées à l'obtention du certificat de qualification.***

Quelle organisation spécifique l'établissement a-t-il choisi en matière d'épreuves menant à l'obtention du certificat de qualification ?

Ceci concerne au premier chef les options de base groupées concernées par le schéma de passation.

L'établissement peut en effet choisir le nombre d'épreuves intégrées intermédiaires qui précéderont l'épreuve finale, ainsi que le caractère formatif ou évaluatif de ces épreuves.

L'établissement peut également décider de prendre en compte, selon les options de base groupées, certains cours généraux ou cours spéciaux dans l'évaluation des épreuves menant à l'obtention du certificat de qualification.

Il peut enfin décider de prendre en considération, dans la certification finale, l'évaluation des stages en entreprises.

Les dispositions adoptées par l'établissement en la matière doivent figurer dans le projet d'établissement.

Les établissements engagés dans l'expérimentation de la certification par unités (CPU) signaleront quelles sont les options de base groupées concernées et préciseront très brièvement en quoi cette certification consiste.

c) Internat

***Les démarches mises en œuvre pour la gestion d'une population scolaire hétérogène (âge, type, forme et section d'enseignement)***

Quelles sont les actions entreprises pour que la cohabitation des différents publics de l'internat se passe harmonieusement ? Ainsi, si un internat accueille des élèves de l'enseignement primaire, de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur, quelles sont les actions mises en œuvre pour assurer une cohabitation harmonieuse entre des élèves aux préoccupations et aux besoins différents, pour qu'ils se connaissent, pour qu'ils puissent étudier et vivre dans de bonnes conditions ? Qu'en est-il si l'internat accueille à la fois des élèves qui fréquentent l'enseignement spécialisé et des élèves qui fréquentent l'enseignement ordinaire ? Ou encore, quelles actions seront prévues pour favoriser la vie en communauté si l'internat accueille simultanément des élèves fréquentant l'enseignement général et des élèves fréquentant l'enseignement technique et professionnel ?

***Initiatives prises en matière d'éducation et de savoir-vivre, de rythme de vie, d'éducation à la citoyenneté, aux médias, à la santé et à l'environnement***

Quelles sont les actions projetées, au cours de la période couverte par le projet, pour permettre aux internes :

- de se comporter correctement ?
- d'intégrer les règles élémentaires du savoir-vivre ?
- d'apprendre à gérer leur temps de travail et de repos ?
- de devenir des citoyens responsables ?
- de se former à l'utilisation des médias ?
- d'adopter des comportements sains ?
- d'être sensibilisés à la question de la protection de l'environnement ?

***Mesures prises pour assurer le suivi scolaire et la collaboration avec les établissements d'enseignement***

Quelles mesures sont prises pour assurer le suivi du travail scolaire des internes ?

Quelles sont les actions envisagées pour assurer une bonne communication et une collaboration fructueuse avec les différents établissements scolaires fréquentés par les internes ?

### ***Les modalités d'organisation des animations socioculturelles et sportives dans le cadre de l'éducation aux loisirs***

En dehors des moments consacrés à l'étude, quelles sont les actions entreprises, au cours de la période couverte par le projet, pour permettre aux élèves d'élargir leur horizon social et culturel et de pratiquer un sport ?

### ***Les démarches entreprises pour faciliter le soutien et la réussite des élèves en difficulté d'apprentissage***

Quelles actions sont prévues pour assurer l'aide pédagogique aux internes qui éprouvent des difficultés scolaires ?

### ***Mesures particulières mises en œuvre au profit des élèves peu adaptés aux exigences de la vie scolaire et sociale***

Quelles sont les pistes envisagées pour aider les internes qui éprouvent des difficultés à se plier aux exigences de la vie scolaire ou de la vie sociale ? Comment les aider à s'y conformer et à s'intégrer au groupe ?

### ***La liaison avec la famille***

Quels sont les moyens développés pour entretenir de bons contacts avec les familles ou les responsables des internes ?

### ***Mesures prises pour accompagner l'accueil et l'intégration des élèves à besoins spécifiques***

Quelles sont les initiatives prises pour soutenir et accompagner des élèves internes présentant des handicaps physiques ou d'apprentissage, tels que mobilité réduite, audition ou vision déficiente, dyslexie ou dyscalculie ?



## 2. ENSEIGNEMENT SPÉCIALISÉ

### a) Fondamental

#### ***Les moyens spécifiques mis en œuvre pour lutter contre l'absentéisme et le décrochage scolaire***

En marge des dispositions légales et réglementaires quelles sont les actions spécifiques mises en place pour éviter que les élèves ne s'absentent et/ou ne décrochent ?

Il s'agira de décrire des projets d'actions concrètes en matière de lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire (par exemple, l'avertissement immédiat des parents...) et en matière de partenariats avec des services d'aide sociale, tels que CPMS, service d'accrochage scolaire, CPAS, centre de santé mentale, services d'aide en milieu ouvert (AMO), service d'aide à la jeunesse (SAJ), services de police, services de transport scolaire...

#### ***Les initiatives prises en matière d'animation culturelle, d'éducation à la citoyenneté, aux médias, à la santé, à l'environnement, de promotion des activités sportives, d'éveil à la créativité...***

Au cours de la période de validité du projet d'établissement, quelles sont les actions projetées pour permettre aux élèves :

- d'élargir leur horizon culturel ?
- de devenir des citoyens responsables ?
- de se former à l'utilisation des médias ?
- d'adopter des comportements sains dans leur vie quotidienne ?
- d'être sensibilisés à la question de la protection de l'environnement ?
- de pratiquer un sport ?
- de développer leur créativité ?

#### ***Les mesures favorisant la communication entre l'élève, les parents et le personnel enseignant***

Seront décrits ici tous les moyens concrets envisagés pour la période couverte par le projet pour assurer une bonne communication entre le personnel enseignant, les parents et les élèves.

### ***Les moyens mis en œuvre pour faciliter la transition entre l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire***

Le passage vers l'enseignement secondaire constitue un grand changement, source d'inquiétude pour certains élèves. Quelles sont les actions menées pour préparer les enfants à ce changement, les informer de la manière dont fonctionne l'enseignement secondaire... ?

### ***Les mesures entreprises pour assurer la continuité d'un niveau scolaire à l'autre***

L'enseignement fondamental comporte un enseignement maternel suivi d'un enseignement primaire organisé en quatre degrés de maturité correspondant aux stades d'évolution des élèves.

Quelles sont les actions menées pour assurer que la continuité des apprentissages découlant de cette organisation soit la plus efficace possible ? Des concertations entre enseignants au sujet des acquis des élèves sont-elles organisées ? Comment fonctionnent-elles ?... Existe-t-il un projet développé à la charnière de l'enseignement maternel et de l'enseignement primaire ?...

### ***Les démarches entreprises pour faciliter le soutien et la réussite des élèves en difficulté d'apprentissage***

Des moyens, matériels ou humains, sont-ils envisagés pour venir en aide aux élèves en difficulté d'apprentissage ? Comment sont-ils mis en œuvre ou à quoi sont-ils affectés ? Quel rôle joue le maître d'éducation individualisée ?

## b) Secondaire

### ***Les moyens spécifiques mis en œuvre pour lutter contre l'absentéisme et le décrochage scolaire***

En marge des dispositions légales et réglementaires quelles sont les actions spécifiques mises en place pour éviter que les élèves ne s'absentent et/ou ne décrochent ?

Il s'agira de décrire des projets d'actions concrètes en matière de lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire (par exemple, l'avertissement immédiat des parents, la prise en charge du problème par un enseignant ou un éducateur...) et en matière de partenariats avec des services d'aide sociale, tels que CPMS, médiation scolaire, service d'accrochage scolaire, CPAS, centre de santé mentale, services d'aide en milieu ouvert (AMO), service d'aide à la jeunesse (SAJ), services de police, services de transport...

Les projets pourront également suggérer des pistes pour restaurer la motivation scolaire des élèves, pour gérer les conflits, les actes de violence et les assuétudes...

***Les initiatives prises en matière d'animation culturelle, d'éducation à la citoyenneté, aux médias, à la santé, à l'environnement, de promotion des activités sportives, d'éveil à la créativité...***

Au cours de la période de validité du projet d'établissement, quelles sont les actions projetées pour permettre aux élèves :

- d'élargir leur horizon culturel ?
- de devenir des citoyens responsables ?
- de se former à l'utilisation des médias ?
- d'adopter des comportements sains dans leur vie quotidienne ?
- d'être sensibilisés à la question de la protection de l'environnement ?
- de pratiquer un sport ?
- de développer leur créativité ?

***Les moyens mis en œuvre pour faciliter la transition entre l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire***

Que ce soit avant la rentrée scolaire ou au moment de celle-ci, quelles sont les actions projetées pour faire découvrir aux élèves de l'enseignement primaire le fonctionnement de l'enseignement secondaire ou pour les accueillir dans les meilleures conditions ?

***Les mesures entreprises pour assurer la continuité d'un niveau scolaire à l'autre***

L'organisation de l'enseignement en phases facilite la continuité des apprentissages. Des modalités spécifiques de concertation entre les professeurs d'une même phase ou de phases différentes ont-elles été envisagées ? En quoi consistent-elles ?

Comment prépare-t-on le passage des élèves fréquentant la forme 4 vers l'enseignement supérieur ?

***Les démarches entreprises pour faciliter le soutien et la réussite des élèves en difficulté d'apprentissage***

Quelles sont les actions projetées, dans le cadre de l'horaire ou en-dehors de celui-ci, pour venir en aide aux élèves qui éprouvent des difficultés dans une ou plusieurs disciplines ?

***L'articulation de la ou des phase(s) de l'enseignement spécialisé autour du projet d'établissement***

Le projet d'établissement veillera à mettre en lumière, en fonction des types et des formes d'enseignement, les différentes activités éducatives développées au cours de la ou des phases.

c) Internat, home d'accueil, home d'accueil permanent

***Démarches mises en œuvre pour la gestion d'une population scolaire hétérogène (âge, type, forme et section d'enseignement)***

Quelles sont les actions entreprises pour que des élèves aux besoins parfois très différents puissent cohabiter harmonieusement ?... Selon les cas, quelles sont les actions mises en place pour que des élèves de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire, qui ont des préoccupations et des besoins différents, se connaissent et puissent étudier et vivre dans de bonnes conditions ? Qu'en est-il si l'internat accueille à la fois des élèves de l'enseignement spécialisé et de l'enseignement ordinaire ?

***Les initiatives prises en matière d'éducation et de savoir-vivre, de rythme de vie, d'éducation à la citoyenneté, aux médias, à la santé et à l'environnement***

Au cours de la période de validité du projet d'établissement, quelles sont les actions projetées pour permettre aux internes :

- de se comporter correctement ?
- d'intégrer les règles élémentaires du savoir-vivre ?
- d'apprendre à gérer leur temps de travail et de repos ?
- de devenir des citoyens responsables ?
- de se former à l'utilisation des médias ?
- d'adopter des comportements sains ?
- d'être sensibilisés à la question de la protection de l'environnement ?

### ***Mesures prises pour assurer le suivi scolaire et la collaboration avec les établissements d'enseignement***

Quels sont les moyens mis en œuvre pour assurer le suivi du travail scolaire des internes ?

Quelles sont les actions développées pour assurer une bonne communication et une collaboration fructueuse avec les différents établissements scolaires fréquentés par les internes ?

### ***Les modalités d'organisation des animations socioculturelles et sportives dans le cadre de l'éducation aux loisirs***

En dehors des moments consacrés à l'étude, quelles sont les actions projetées, au cours de la période couverte par le projet, pour permettre aux élèves d'élargir leur horizon social et culturel et de pratiquer un sport ?

### ***Les démarches entreprises pour faciliter le soutien et la réussite des élèves en difficulté d'apprentissage***

Quelles sont les actions mises en œuvre pour assurer l'aide pédagogique aux internes qui éprouvent des difficultés scolaires ?

### ***Mesures particulières mises en œuvre au profit des élèves peu adaptés aux exigences de la vie scolaire et sociale***

Quelles sont les pistes envisagées pour aider les internes qui éprouvent des difficultés à se plier aux exigences de la vie scolaire ou de la vie sociale ? Comment les aider à s'y conformer ou à s'intégrer au groupe ?

### ***La liaison avec la famille***

Quels sont les moyens envisagés pour entretenir de bons contacts avec les familles ou les responsables des internes ?

### ***Mesures prises pour accompagner les élèves en intégration***

Quelles sont les actions mises en place pour soutenir les élèves concernés dans leur nouveau cadre ?

### 3. LES LIBERTÉS ORGANISATIONNELLES<sup>2</sup>

La réglementation a prévu la possibilité pour les établissements d'enseignement de moduler le fonctionnement habituel de l'école, à la condition de faire figurer ces adaptations dans le projet d'établissement.

Citons par exemple, les aménagements de l'horaire hebdomadaire, afin de réaliser des activités permettant d'atteindre les objectifs généraux du décret *Missions*, les regroupements de cours sur une année d'un degré ou sur un semestre d'une année, les stages en entreprises, etc.

Nous voudrions attirer ici l'attention sur deux aspects qui relèvent des libertés organisationnelles.

#### ***1. L'organisation d'un apprentissage par immersion linguistique***

Ce point concerne tant l'enseignement fondamental que l'enseignement secondaire. Il nous semble important que ce point fasse l'objet d'une discussion approfondie en équipe et au sein du conseil de participation. L'organisation d'un apprentissage par immersion linguistique aura en effet des conséquences sur le mode de fonctionnement de l'équipe pédagogique, impliquera des concertations, une éventuelle remise en question de pratiques d'enseignement... des paramètres qu'il est préférable d'avoir envisagé sérieusement avant de s'engager dans un tel processus.

Concernant le projet d'établissement, il conviendra au minimum d'indiquer dans quelle langue cet apprentissage est ou sera organisé, les années scolaires concernées, le volume-horaire des cours dans la langue d'immersion, les motivations éducatives et pédagogiques qui ont amené l'établissement à l'organiser.

#### ***2. Éléments favorisant la faisabilité de l'intégration d'élèves inscrits dans l'enseignement spécialisé***

Ce point concerne l'enseignement ordinaire. Il convient de ne pas le confondre avec le point *Les choix pédagogiques et actions prioritaires mis en œuvre pour favoriser l'accueil d'élèves à besoins spécifiques* qui, lui, doit être opérationnalisé dans chacun des projets d'établissement de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire ordinaire.

Nous nous situons ici dans le cadre légal des conventions d'intégration conclues, sur base volontaire, entre un établissement

---

<sup>2</sup> Pour la liste complète des libertés organisationnelles, se référer aux circulaires relatives au projet d'établissement.

d'enseignement ordinaire, un établissement d'enseignement spécialisé, les deux centres PMS concernés et les parents.

Remarquons qu'aucun établissement d'enseignement ordinaire n'a l'obligation de signer de telles conventions d'intégration avec un établissement d'enseignement spécialisé. Toutefois, si de manière volontaire, un établissement d'enseignement ordinaire décidait d'établir une ou plusieurs conventions d'intégration avec un ou plusieurs établissements d'enseignement spécialisé, il faudrait alors faire figurer dans le projet d'établissement les éléments mis en place par l'établissement pour favoriser l'intégration du ou des élèves concerné(s).

## G. Rédiger le projet d'établissement

Au moment de la rédaction du projet d'établissement, tout le travail de réflexion et d'élaboration est en principe terminé. Des fiches-actions ou d'autres supports devraient être disponibles, prévoyant des délais de réalisation, des indicateurs de réussite...

Il reste maintenant à rédiger un document à l'intention de tous les publics.

Il convient de bien opérer la distinction entre le matériau élaboré en interne et le document final, rédigé à l'intention des parents et des partenaires extérieurs. Ce dernier seulement sera transmis au Service général de l'Enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

### 1. LE FOND

#### a) *Des actions envisagées pour les trois années à venir*

Comme le nom l'indique, dans un projet d'établissement, il s'agit de se projeter, d'indiquer aux lecteurs les actions qui seront menées pour atteindre les objectifs fixés.

Inutile donc de faire l'inventaire de tout ce qui a été réalisé au sein de l'établissement, dans tel ou tel domaine, au cours des années scolaires précédentes. Un projet d'établissement n'est pas un rapport d'activités mais une projection dans un futur proche.

#### b) *Un projet d'établissement complet*

Dans les établissements possédant plusieurs entités, il conviendra de ne laisser de côté aucune composante et de faire apparaître les valeurs mises en exergue et les grandes priorités communes à tous les acteurs de l'établissement, tout en respectant les spécificités de chaque entité ou implantation.

Il conviendra en outre de s'assurer que les priorités définies par Wallonie-Bruxelles Enseignement ont toutes été opérationnalisées pour chacune des composantes de l'établissement.

#### c) *Des projets d'actions concrètes*

Il ne s'agit pas de faire des déclarations d'intention ou de réaffirmer les priorités de Wallonie-Bruxelles Enseignement mais d'explicitier la manière dont ces priorités se traduiront en actions pour atteindre les objectifs assignés.



#### ***d) Des projets contextualisés***

Un projet d'établissement n'est pas « passe-partout ». Il témoigne du fait que les actions programmées ont été réfléchies, en tenant compte des attentes des élèves et de leurs parents, du contexte naturel, socio-économique et culturel de l'établissement. La prise en compte de l'environnement de l'établissement apparaîtra, entre autres, au travers des collaborations établies avec des intervenants extérieurs.

#### ***e) Des projets d'actions éducatifs et pédagogiques au bénéfice des élèves***

Un projet d'établissement n'est ni un règlement d'ordre intérieur, ni un *vade-mecum* de son fonctionnement, ni un recueil de revendications, ni une retranscription de dispositions légales et réglementaires. Les projets d'actions relèveront du domaine éducatif et pédagogique.

## **2. LA FORME**

#### ***a) Pouvoir être compris par tous***

Le projet d'établissement devra être intelligible par tous ses destinataires. Ainsi, il conviendra notamment d'expliciter les sigles utilisés et d'éliminer les références réglementaires et administratives.

#### ***b) Ne pas heurter la sensibilité des lecteurs***

C'est un point délicat de la rédaction. En effet, le projet fera apparaître qu'il a été conçu en tenant compte des caractéristiques et des aspirations des élèves et de leurs parents, ainsi que des spécificités de l'environnement local, mais il ne devra pas contenir de jugements de valeurs ou d'opinions qui pourraient heurter le lecteur.

#### ***c) Soigner la forme***

Comme outil de communication vers l'extérieur, le projet d'établissement aura une présentation agréable, une structure claire et ordonnée. L'orthographe sera soignée et l'expression sera simple, claire et directe, évitant le style télégraphique et les abréviations, ou, à tout le moins, les explicitant.

#### ***d) Prévoir une page de garde***

Sur celle-ci figureront l'indication de l'exercice triennal auquel le projet se rapporte, les coordonnées complètes de l'établissement (adresse postale, téléphone, fax, courrier électronique, site web éventuel...), ainsi

que le logo de Wallonie-Bruxelles Enseignement, dont un exemplaire est reproduit ci-dessous.



**e) *Insérer une table des matières***

Elle sera placée en début de document et comportera des renvois aux pages du projet.

**f) *Présenter l'établissement***

Avant d'exposer les valeurs, de formuler les objectifs et de décrire les actions concrètes projetées, il importera de donner aux lecteurs quelques informations sur l'établissement lui-même et sur les particularités de sa population.

- Situer l'environnement naturel du ou des différents sites de l'établissement.
- Donner un bref aperçu de l'infrastructure dont il dispose (les divers bâtiments et comment les élèves s'y répartissent, l'existence d'une salle de sport, d'un restaurant scolaire...), indiquer les heures d'ouverture et de fermeture de l'établissement et faire apparaître les services offerts (garderie, école des devoirs...).
- Donner un aperçu des spécificités, des besoins et des ressources des élèves et de leurs parents.
- Faire apparaître l'offre d'enseignement de toutes les composantes de l'établissement (sections maternelle, primaire, secondaire, CEFA, internat). Dans l'enseignement secondaire ordinaire, faire apparaître sommairement les filières et les options offertes. Dans l'enseignement secondaire spécialisé, indiquer et définir les types et formes d'enseignement organisés. Dans les internats, préciser s'ils accueillent des filles et/ou des garçons et quels sont les établissements scolaires desservis.
- Signaler l'existence de dispositifs particuliers. Dans l'enseignement ordinaire, l'accueil d'élèves primo-arrivants et l'organisation de classes-passerelles, l'organisation d'un apprentissage par immersion linguistique... Dans l'enseignement spécialisé, l'organisation de classes à pédagogie adaptée, l'organisation d'une structure scolaire d'aide à la socialisation ou à la resocialisation (SSAS)... Dans le cas d'un internat, signaler s'il est organisé sous forme d'internat permanent...
- Montrer que l'établissement est intégré de manière dynamique et positive dans son environnement et sa réalité quotidienne. Par exemple, en évoquant les collaborations établies entre l'établissement

et des structures communales, des associations, des organismes extérieurs...

***g) En dire suffisamment... sans en dire trop !***

En ce qui concerne les actions concrètes projetées, tout l'art de la rédaction consistera à être complet sans être prolix.

Conscient que le mieux est l'ennemi du bien, sachant que le public concerné n'est pas constitué de spécialistes du domaine scolaire, il faudra se mettre à la place d'un lecteur et s'interroger sur les informations indispensables à une bonne compréhension du contenu du projet d'établissement.

Encore une fois, il conviendra de bien distinguer le projet élaboré « à usage interne » et le document distribué aux parents et aux partenaires extérieurs. Dans le document destiné au public, il n'est pas nécessaire d'entrer dans les détails des fiches-actions, notamment ce qui concerne le pilotage, l'évaluation, le calendrier...

Par contre, des notions qui paraissent évidentes à des enseignants nécessiteront sans doute quelques explications complémentaires pour les destinataires extérieurs.

## H. Adapter le projet d'établissement

*Tous les trois ans au moins, le projet d'établissement doit faire l'objet d'une adaptation. Convendra-t-il de le modifier de fond en comble ?*

Non, pas nécessairement, mais il conviendra d'actualiser :

- la présentation, en fonction de l'évolution de la structure de l'établissement, par exemple ;
- les grands objectifs, si une nouvelle concertation des équipes a eu lieu ;
- les projets d'actions, en fonction de leur état d'avancement ou de l'évolution du contexte.

*Que faire quand on reprend la direction d'un établissement qui doit revoir son projet ?*

Si le projet d'établissement avait fait l'objet d'une élaboration participative, d'un suivi régulier sur la base de différents indicateurs, de fiches-actions précises, le nouveau chef d'établissement pourra s'informer auprès des différents acteurs du suivi des fiches-actions et actualiser ce qui doit l'être pour l'information des parents et des partenaires extérieurs.

Dans les autres cas, le chef d'établissement aura tout intérêt à consulter ses équipes et à les mobiliser autour d'un projet à créer.

Nous avons déjà indiqué qu'une équipe de facilitateurs était à la disposition des chefs d'établissement qui souhaitent élaborer un projet selon une méthode participative.

Le cas échéant, un délai peut être sollicité pour l'envoi du projet d'établissement au Service général.

<b>FICHE-ACTION :</b>		<i>(intitulé de l'action)</i>
Objectif		
Bénéficiaires		
Personnes-ressources		
Intervenants extérieurs		
Mise en œuvre	Méthode	
	Modalités pratiques	
	Outils	
Moyens		
Calendrier		
Évaluation et indicateurs de réussite		

**Remarque importante :** les chefs d'établissement qui utiliseraient des fiches-actions seront attentifs au fait que le projet final ne sera pas l'addition de toutes ces fiches. Celles-ci serviront en interne à l'élaboration et au suivi du projet, mais le projet d'établissement proprement dit devra être réécrit à l'attention de tous les publics, de manière plus synthétique et moins technique.