



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Circulaire 8894

du 20/04/2023

Le travail collaboratif dans le cadre du pilotage d'une école

Cette circulaire complète la(les) circulaire(s) : 7167

Type de circulaire	circulaire informative
Validité	à partir du 19/04/2023
Documents à renvoyer	non

Résumé	La circulaire précise les balises relatives au travail collaboratif à mettre en place dans le cadre du pilotage de l'école.
--------	---

Mots-clés	travail collaboratif, pilotage, contrat d'objectifs, plan de pilotage, équipe éducative
-----------	---

Remarque	Pour des raisons d'ergonomie de lecture, cette circulaire n'est pas rédigée en écriture inclusive mais elle s'adresse néanmoins tant aux hommes qu'aux femmes, ainsi qu'aux personnes non-binaires.
----------	---

Etablissements et pouvoirs organisateurs concernés

Réseaux d'enseignement	Unités d'enseignement
Wallonie-Bruxelles Enseignement	Maternel ordinaire Primaire ordinaire Secondaire ordinaire
Ens. officiel subventionné	
Ens. libre subventionné Libre confessionnel Libre non confessionnel	Centres psycho-médico-sociaux Maternel spécialisé Primaire spécialisé Secondaire spécialisé

Signataire(s)

Adm. générale de l'Enseignement, DAVID Quentin, administrateur général ff

Personne de contact concernant la publication de la circulaire

Nom, prénom	SG/DG/Service	Téléphone et email
MASSIN Veerle	AGE/DGPSE/C6	02/690.82.30 veerle.massin@cfwb.be
VAN PELT Nathalie	AGE/DGPSE/C6	02/451.63.81 nathalie.vanpelt@cfwb.be plandepilotage@cfwb.be
CAVILLOT Christophe	AGE/DGPSE/SGPE	christophe.cavillot@cfwb.be



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES
ENSEIGNEMENT.BE

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

Les pratiques collaboratives dans le cadre du pilotage d'une école

Mot d'introduction

Mesdames, Messieurs,

Le nouveau pilotage du système éducatif s'appuie sur une concertation impliquant l'ensemble des acteurs de l'école. Il repose ainsi sur des dynamiques collectives, à des degrés variables, depuis l'élaboration du plan de pilotage jusqu'à la mise en œuvre du contrat d'objectifs et de son évaluation.

Dans ce cadre, quel est le rôle de chacun ? Comment articuler les dynamiques collectives qu'implique le pilotage de l'école avec l'organisation du travail des membres du personnel et le travail collaboratif mobilisé à leur initiative ?

Par la présente circulaire, je vous communique un guide à destination des équipes éducatives et plus largement, des acteurs de l'école. Il précise les balises relatives au travail collaboratif à mettre en place dans le cadre du pilotage de l'école. Il complète la circulaire 7167 et le vademecum sur l'organisation du travail des membres du personnel, spécifiquement sur les aspects relatifs aux plans de pilotage et contrats d'objectifs.

Je vous remercie de votre intérêt pour ce guide.

*Quentin DAVID,
Administrateur général ff*



Table des matières

Un pilotage orienté vers les élèves et les équipes, et en lien avec les missions fondamentales des écoles	4
Une dynamique collective, une démarche avant tout collaborative	5
Quels acteurs impliquer dans le pilotage de l'école ?	5
Comment s'impliquer dans cette dynamique ?	6
Clarifier les rôles et responsabilités	7
Des balises pour la mobilisation des périodes de travail collaboratif dans le cadre des plans de pilotage/contrats d'objectifs	8
Le rôle du DCO	9
Pour aller plus loin.....	12
Lexique	13
Annexes.....	15

Le travail collaboratif dans le cadre du pilotage d'une école

Balises à destination des équipes éducatives sur le travail collaboratif en lien avec les plans de pilotage et les contrats d'objectifs

Un pilotage orienté vers les élèves et les équipes, et en lien avec les missions fondamentales des écoles

Depuis 2018, les équipes éducatives sont en première ligne pour mettre en place le nouveau pilotage des écoles. Et cette mise en œuvre ne fut pas évidente, notamment en raison de la crise sanitaire qui a singulièrement compliqué leur tâche. Dans ce contexte, chaque acteur a dû apprendre, développer de nouvelles pratiques et s'adapter face à des messages parfois contradictoires et à un manque d'informations concrètes. Il a parfois été confronté à ses propres interrogations et s'est mis en quête de sens concernant ce nouveau modèle de gouvernance.

Les délégués au contrat d'objectifs et les membres des cellules de soutien d'accompagnement ont ainsi appris de nouveaux métiers. Chacun s'est ajusté, a appris à connaître ses nouveaux partenaires, à se situer et à appréhender son nouveau rôle et ses nouvelles missions. Dans certains cas, des erreurs ont pu être commises, de part et d'autre ; il a donc fallu repréciser certains aspects qui n'avaient pas été compris ou n'étaient pas adaptés ou encore ajuster les processus en cours de route.

Dans le cadre de ce qui est mis en place dans toutes les écoles par le Pacte pour un Enseignement d'excellence, l'appropriation progressive et l'**ajustement** sont la règle.

Au contraire des réformes qui l'ont précédé, le Pacte pour un Enseignement d'excellence repose sur l'idée que les objectifs d'amélioration du système éducatif ne peuvent pas être atteints simplement en votant des décrets. Ils ne peuvent être atteints que si chaque équipe éducative se mobilise pour apporter sa contribution à l'amélioration du système scolaire, en se fixant collectivement des horizons atteignables, en tenant compte des réalités auxquelles elle est confrontée dans le cœur de son métier et en mobilisant les ressources et les compétences dont elle dispose.

Si le sens de ce qu'on construit ensemble n'est pas partagé, la mobilisation collective semble impossible, et les outils et processus mis en place sont vécus comme une charge administrative. Pour que les stratégies mises en place dans le cadre du contrat d'objectifs aient du sens pour chacun, il est indispensable de mettre en place un processus de co-construction au sein de l'équipe éducative ; aussi bien pour élaborer la feuille de route qu'on se propose de suivre que pour la mettre en œuvre. C'est dans ce contexte que des périodes de travail collaboratif sont mobilisées pour l'élaboration du plan de pilotage et la mise en œuvre du contrat d'objectifs.

Une dynamique collective, une démarche avant tout collaborative

Le travail collaboratif est un travail transversal mobilisant une partie ou toute l'équipe éducative, avec ou sans la direction, à travers des formats variables tels que prévus par la circulaire 7167.

Les périodes de travail collaboratif ne sont pas utilisées exclusivement pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans de pilotage/contrats d'objectifs. Toutefois, comme les contrats d'objectifs n'ont de sens que s'ils sont le fruit d'une dynamique collective, la mobilisation du travail collaboratif est indispensable dans ce cadre.

Les équipes contribuent aux différentes étapes du processus : l'élaboration des plans de pilotage, la mise en œuvre des contrats d'objectifs et leur évaluation. Dans ce cadre, **le leadership de la direction** consiste à mobiliser les équipes et les partenaires à chaque étape du cycle de pilotage – à des degrés différents en fonction du cycle – afin de progresser vers les objectifs définis collectivement.

Il s'agit donc de s'organiser ensemble pour s'assurer que la concertation se fait avec l'ensemble de l'équipe éducative, que celle-ci se sente écoutée et que les décisions de la direction et du Pouvoir Organisateur prennent en compte l'avis de chacun.

Quels acteurs impliquer dans le pilotage de l'école ?

La dynamique collective des plans de pilotage repose sur l'instauration d'espaces de dialogue impliquant une multitude d'acteurs qui se mobilisent différemment selon les étapes du processus en vue d'atteindre un but commun.

La direction et le Pouvoir Organisateur (PO) sont les garants du pilotage de l'école. Ils sont co-responsables de l'élaboration du plan de pilotage, de sa contractualisation, de la mise en œuvre du contrat d'objectifs, des évaluations annuelles.

L'**équipe éducative** travaille avec la direction tout au long du cycle de pilotage. Dans le cadre défini par la direction, chaque membre de l'équipe éducative contribue à l'élaboration de positions communes, notamment en partageant ses constats, ses expériences et ses propositions avec ses collègues.

Cette dynamique collective s'appuie aussi sur la mise en place d'un **cadre participatif plus large** qui inclut les organes de concertation sociale et les conseils de participation. Elle peut inclure également : les **élèves** (via notamment le conseil de participation), les **parents** (via notamment le conseil de participation et les associations de parents) et les **partenaires clés** de l'école, en particulier les CPMS qui sont, le cas échéant, concertés lors de l'élaboration du plan de pilotage et qui peuvent participer à la mise en œuvre du contrat d'objectifs. Ces acteurs essentiels de la démocratie scolaire doivent occuper une place dans le débat autour du pilotage de l'école, aux moments clés du cycle de vie du pilotage de l'école. Ainsi, les conseils de participation et les organes locaux de concertation sociale sont invités à remettre un avis avant la contractualisation et si le contrat d'objectifs est amené à être modifié.

Pour développer le travail collaboratif et lors des différentes phases du plan de pilotage, l'école peut faire appel à la **cellule de soutien et d'accompagnement** de sa fédération de pouvoirs organisateurs

(réseaux) ou de WBE. La Cellule de soutien et d'accompagnement (CSA) a la responsabilité de soutenir et d'accompagner l'équipe éducative et la direction dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de pilotage et contrat d'objectifs. Les interventions de la CSA peuvent prendre différentes formes. La cellule pourra accompagner et soutenir l'école dans son travail de diagnostic ou de mise en œuvre, ou lors des évaluations, en fonction des besoins et spécificités de l'école, laquelle restera, in fine, maître de ses choix. En effet, dans tous les cas, l'action de la CSA s'inscrit dans le respect de l'autonomie de l'équipe et de la direction. La CSA, concrètement, n'a pas pour rôle d'imposer les objectifs ou d'élaborer les stratégies et actions à la place de l'équipe et de la direction, mais elle est là pour guider, soutenir et accompagner l'école dans ces actions.

Comment s'impliquer dans cette dynamique ?

Dans le cadre du pilotage de l'école, *via* des périodes de travail collaboratif, **la direction conçoit une organisation des réunions de l'équipe éducative qui vise à favoriser le dialogue et la contribution de chacun à l'élaboration du plan de pilotage puis à la mise en œuvre et l'évaluation du contrat d'objectifs.**

A cet égard, il incombe à la direction de **donner du sens** à la démarche pour l'ensemble des membres de l'équipe éducative. Dans ce cadre, la direction veille en particulier à expliquer aux membres de l'équipe éducative les fondamentaux du pilotage, en particulier le fait que :

- le pilotage est une occasion pour l'équipe de structurer et valoriser le travail réalisé dans l'intérêt des élèves et en cohérence avec les missions fondamentales de l'école (apprentissage, soutien aux élèves en difficulté, parcours des élèves, bien-être des élèves et des équipes,...) ;
- le plan de pilotage s'inscrit dans une dynamique qui vise, avec toutes les écoles, à améliorer les parcours et les situations de l'ensemble des élèves et à améliorer globalement le système éducatif, ce qu'incarnent les 7 objectifs d'amélioration du système éducatif ;
- le pilotage s'inscrit dans une démarche collective d'amélioration continue permettant à chacun d'être mieux soutenu dans ses pratiques ;
- le pilotage a pour point de départ l'analyse que l'équipe éducative réalise elle-même de sa réalité et des enjeux auxquels elle est confrontée. Sur cette base, l'école fixe elle-même les objectifs qu'elle va poursuivre et le plan d'action qu'elle va réaliser, pour rencontrer ces enjeux et ainsi contribuer aux 7 objectifs d'amélioration du système éducatif définis par le Pacte ;
- le diagnostic, les objectifs et plans d'action réalisés et fixés par la direction et l'équipe éducative dans une démarche de co-construction, sont validés par le PO et discutés avec les DCO qui s'assurent de leur conformité avec la réglementation et de leur adéquation avec la situation de l'école et avec les objectifs d'amélioration du système éducatif ;
- le pilotage vise à lancer l'équipe dans une dynamique de progression et permet de faire le point à échéances régulières sur les actions et moyens mis en œuvre – *mais ne vise pas à donner aux écoles des obligations de résultats* ;

- les évaluations prévues dans le cadre du pilotage, qu'elles soient réalisées annuellement par l'école ou tous les trois ans par le DCO (évaluations intermédiaire et finale), visent à faire le point sur les progrès de l'école. Elles permettent à l'école de s'adapter et à s'assurer que ce qui est prévu dans le contrat continue à faire sens pour elle. Le simple fait de ne pas atteindre un objectif ou une cible ne peut pas donner lieu à des sanctions suite à l'évaluation du contrat d'objectifs : ni pour l'école dans son ensemble, ni individuellement pour un membre de l'équipe éducative. Les indicateurs transmis sur l'application Pilotage ou les indicateurs d'impact construits par les équipes sont toujours confrontés à l'analyse qualitative réalisée par l'équipe éducative – *ils ne sont pas le centre du pilotage d'une école*.
- les organes de concertation (conseil de participation, organes locaux de concertation sociale) sont formellement associés à la contractualisation en remettant un avis sur le plan de pilotage et sont informés des moments-clés au cours du cycle de pilotage, en particulier après les évaluations.

Le plan de pilotage établit le lien entre les objectifs, les stratégies et les actions retenues d'une part et les réalités et défis auxquels les membres de l'équipe éducative sont confrontés au quotidien d'autre part. Il s'inscrit donc dans le quotidien de l'école.

Clarifier les rôles et responsabilités

Le pilotage est coordonné par la direction d'une école. L'ensemble des propositions formulées par les membres de l'équipe éducative pour la définition des objectifs et des actions sont prises en compte, même si elles pourraient ne pas toutes être retenues dans le plan, en raison des arbitrages nécessaires pour fixer des priorités cohérentes. La direction recherche le consensus et veille à expliquer aux membres de l'équipe éducative concernés pourquoi certaines propositions ne sont pas retenues.

En pratique, la démarche s'effectue par étape. Les constats sont d'abord partagés et confrontés. Certaines analyses peuvent être prises en charge par certains membres de l'équipe, avant d'être partagées et analysées par tous. Ensuite, les objectifs spécifiques sont construits collectivement. Enfin, les actions à mettre en œuvre pour rencontrer les objectifs sont discutées et adoptées collectivement, après avoir éventuellement été préparées par certains membres de l'équipe.

Le **leadership distribué** signifie que les membres de l'équipe éducative s'impliquent directement dans l'élaboration du plan de pilotage et lors de la mise en œuvre des actions qui sont dans le contrat d'objectifs sous la supervision de la direction qui coordonne. Il n'est cependant pas attendu que chaque membre de l'équipe éducative participe à l'intégralité des étapes nécessaires au pilotage de l'école. La direction pourra constituer **une équipe « plan de pilotage »** pour coordonner activement l'élaboration du plan, la mise en œuvre et les auto-évaluations annuelles du contrat d'objectifs. Le mode de fonctionnement de cette équipe est défini de manière concertée avec le reste de l'équipe, et en fonction des missions qu'elle va devoir accomplir. Si une équipe « plan de pilotage » est constituée, la direction veille à ce que celle-ci communique l'évolution du contenu de son travail à l'ensemble de l'équipe éducative et collabore régulièrement avec elle afin de s'assurer qu'elle représente correctement l'ensemble de ses membres et, le cas échéant, qu'elle ajuste ses orientations.

Dans le cadre de la mise en œuvre du contrat d'objectifs, des zones d'autonomie sont laissées par la direction aux membres de l'équipe éducative impliqués dans la réalisation des actions. Dans ce contexte, des membres de l'équipe éducative sont désignés pour être **les « pilotes » des actions**. La direction explique à l'équipe éducative quels sont leur rôle et leur légitimité. Ils sont désignés pour coordonner la mise en œuvre et le suivi de chacune des actions en raison de leur expertise et/ou de leur volonté d'implication particulière dans la mise en œuvre de l'action concernée. Les pilotes ne sont pas pour autant seuls responsables de la réalisation des actions et sont soutenus par la direction et par le reste de l'équipe.

Pour chaque membre de l'équipe éducative, la participation au travail collaboratif relatif à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation du plan de pilotage/contrat d'objectifs s'inscrit **dans son temps de travail**, tel que décrit par le décret sur l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement (voir à ce sujet la circulaire 7167).

Des balises pour la mobilisation des périodes de travail collaboratif dans le cadre des plans de pilotage/contrats d'objectifs

En ce qui concerne la mobilisation des périodes de travail collaboratif autour du plan de pilotage/contrat d'objectifs, plusieurs balises doivent impérativement être respectées :

1. La direction s'assure que le travail collaboratif s'inscrit dans le cadre des limites posées par le plan de pilotage, par le vade-mecum sur l'organisation du travail des enseignants (circulaire 7167 relative à l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement), et dans le cadre des avis ou accords pris par l'organe de concertation sociale en la matière.
2. La direction veille à ce que le travail collaboratif lié aux plans de pilotage se concilie et soit cohérent avec le travail collaboratif mobilisé par ailleurs par les équipes. La direction et l'équipe de pilotage veillent à ne pas mobiliser l'ensemble des périodes de travail collaboratif pour laisser la place à des actions que les équipes organisent elles-mêmes, soutenues par la direction. L'ensemble des périodes de travail collaboratif ne peuvent pas, par exemple, être monopolisées pour l'organisation de réunions hebdomadaires pilotées par la direction. Si des membres de l'équipe travaillent en petits groupes dans le cadre de la mise en œuvre du contrat, cela peut relever des périodes de travail collaboratif.

La direction s'assurera donc que les membres de l'équipe ont la possibilité de mobiliser d'initiative des périodes de pratique collaborative au bénéfice de la mise en œuvre du contrat d'objectifs. Elle sera également attentive à ce que les périodes de pratiques collaboratives soient consacrées à la mise en œuvre concrète des actions du contrat d'objectifs, et pas uniquement au suivi de la mise en œuvre.

En fonction du **cycle de vie** du plan de pilotage/contrat d'objectifs, la mobilisation des membres de l'équipe éducative dans le pilotage via le travail collaboratif sera plus ou moins importante :

- le **travail d'élaboration du plan de pilotage** mobilise inévitablement un grand nombre de périodes de travail collaboratif à l'initiative de la direction, l'équipe devant porter une réflexion collective importante sur sa situation et ses priorités. C'est la raison pour laquelle les écoles bénéficient de jours de formation spécifiques à l'élaboration des plans, en plus des périodes de travail collaboratif ;

- la **contractualisation**, qui implique une concertation avec le DCO et éventuellement une adaptation du plan de pilotage, mobilise principalement la direction, le PO et certains membres de l'équipe. L'intensité de la mobilisation de l'équipe dépend de l'ampleur des adaptations à apporter au plan de pilotage ;
- la **mise en œuvre du contrat d'objectifs** implique une mobilisation importante de l'équipe puisqu'il s'agit de mettre en place ce que prévoit le contrat d'objectifs. Toutefois, les périodes de travail collaboratif sont mobilisées, à l'initiative des membres de l'équipe éducative ou de la direction, en fonction des types d'actions à mettre en œuvre. Durant ce temps de mise en œuvre, l'autonomie des équipes dans l'organisation du travail collaboratif doit être significativement plus importante que pendant la période d'élaboration du plan de pilotage. La direction veille à ce qu'une partie importante des périodes de travail collaboratif corresponde à du travail collaboratif « à l'initiative des membres de l'équipe éducative » et laisse la place à des actions que les équipes organisent elles-mêmes, soutenues par la direction. La mise en œuvre des actions est répartie sur les six années du contrat d'objectifs et l'équipe, avec la direction, peut adapter son organisation collective en cours de mise en œuvre. Par ailleurs, les membres de l'équipe éducative mobilisent du temps de travail relevant des autres composantes de leur charge pour mettre en œuvre le contrat d'objectifs, en fonction du type d'action à mettre en œuvre : travail en classe, pour la classe, service à l'école et aux élèves, formation professionnelle continue (cf. circulaire 7167 sur l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement). Par exemple, la mise en œuvre d'actions en lien avec les apprentissages peut relever du travail en classe et pour la classe, des actions liées aux aménagements raisonnables peuvent relever du service à l'école et aux élèves, tandis que la mise en œuvre de la stratégie transversale relative à la formation relève de la « formation professionnelle continue ». La mise en œuvre du contrat d'objectifs mobilise donc les périodes de travail collaboratif, notamment à l'initiative de l'équipe, mais ne repose pas uniquement sur ces périodes de travail collaboratif ;
- les **évaluations annuelles** du contrat d'objectifs mobilisent l'équipe éducative à l'initiative de la direction de manière modérée pendant une courte durée. L'auto-évaluation collective ne s'étale donc pas sur toute l'année et est organisée à un moment clé pendant l'année. De manière générale, la direction veille à ce que les réunions consacrées au suivi de la mise en œuvre du contrat d'objectifs ne monopolisent pas les périodes de travail collaboratif au détriment de sa mise en œuvre en tant que telle ;
- l'**évaluation intermédiaire** de la mise en œuvre du contrat nécessite à nouveau un travail collectif important piloté par la direction. L'équipe est amenée à faire le point sur la mise en œuvre et à réfléchir aux adaptations à amener au contrat collectivement. Les membres de l'équipe sont invités à rencontrer le DCO et sont informés des suites à donner à l'évaluation ;
- enfin, l'**évaluation finale** mobilise modérément l'équipe, puisqu'il s'agit de faire le point et de tirer des conclusions sur six ans de mise en œuvre, avant qu'elle se lance dans un nouveau travail d'élaboration de plan.

Le rôle du DCO

A certains moments clés du cycle de pilotage, en particulier lors de la contractualisation et des évaluations intermédiaires et finales, **le DCO entre en dialogue avec l'école et avec ses acteurs** : à ce titre, il est nécessaire d'associer des représentants de l'équipe éducative, voire à certains moments l'ensemble de l'équipe, pour que les informations échangées parviennent le plus directement possible à l'ensemble des destinataires.

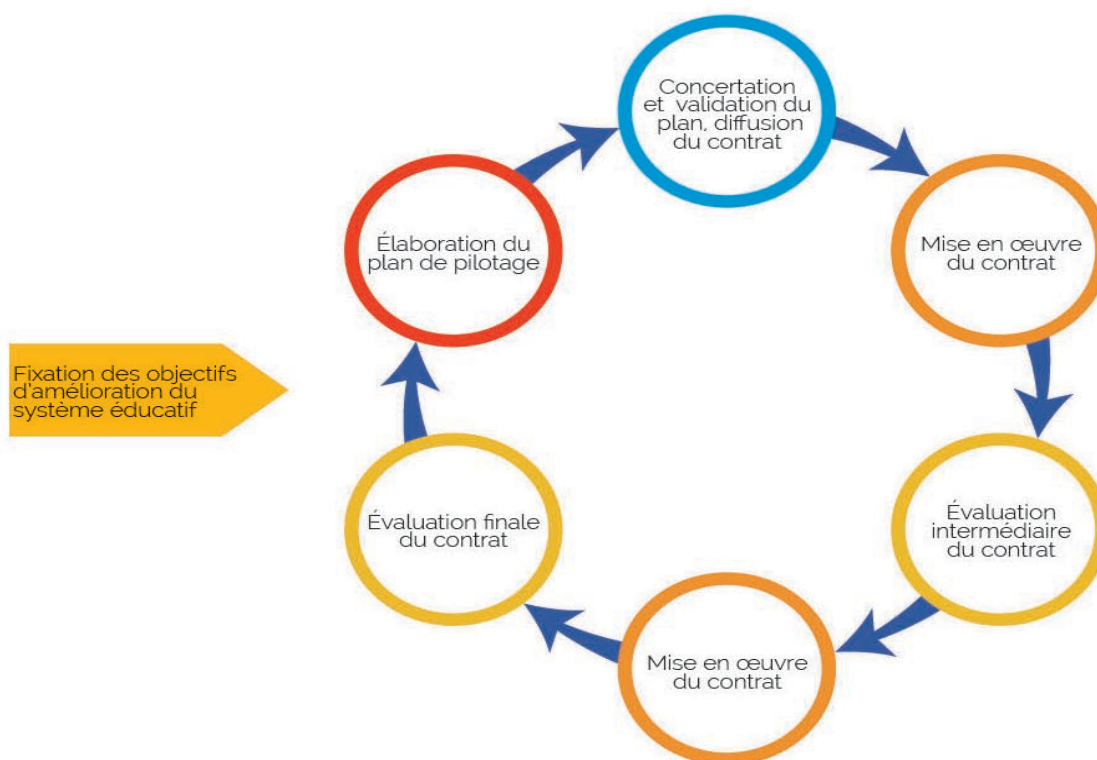
Pour s'assurer de la nature collective et participative du processus d'élaboration du plan de pilotage, le DCO est également amené à poser un regard sur la stratégie transversale **« pratiques collaboratives »** du plan de pilotage/contrat d'objectifs. Cette dimension est fondamentale dans le cadre de la nouvelle gouvernance puisqu'elle garantit la possibilité de la contribution de chacun à l'amélioration du système scolaire.

Le DCO s'assure également que les plans de pilotage, ou les contrats d'objectifs éventuellement adaptés suite à l'évaluation intermédiaire, ont bien été soumis aux **instances de participation** (conseil de participation) et de **concertation** (organe local de concertation sociale) en vue de favoriser le débat démocratique. Ces instances sont des acteurs-partenaires du travail collaboratif dans la vie de l'école.

Lors des évaluations intermédiaire et finale du contrat d'objectifs, le DCO entrera en dialogue avec l'école au sujet des pratiques collaboratives et du respect des balises susmentionnées

Ces éléments pourront donc être discutés avec les DCO lors des évaluations. L'équipe peut aussi mobiliser ce questionnement lors des évaluations annuelles ou lors des échanges avec les membres des CSA.

La mobilisation du travail collaboratif autour du pilotage est variable dans le temps : elle fluctue tout au long du cycle de vie d'un plan de pilotage. Cette mobilisation est schématisée ci-dessous. Elle est susceptible bien entendu d'être variable d'une école à l'autre, en fonction de son contexte.



Légende :

- : l'équipe consacre une bonne partie des périodes de travail collaboratif à l'élaboration de son plan de pilotage.
- : pendant la mise en œuvre du contrat d'objectifs, de nombreuses actions relèvent du travail collaboratif, et elles ne sont pas toutes organisées à l'initiative de la direction (ex : préparation d'une action par un groupe d'enseignants, etc.).
- : en vue de l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs, l'équipe participe à la réalisation de l'analyse préparatoire. Pendant l'évaluation intermédiaire et pendant l'évaluation finale, certains membres de l'équipe sont amenés à rencontrer le DCO et toute l'équipe est informée des conclusions de l'évaluation.
- : la contractualisation après l'élaboration du plan mobilise un nombre limité de périodes de travail collaboratif (concertation avec le DCO, adaptation éventuelle du plan de pilotage).

Pour aller plus loin...

- Pour avoir des informations sur **l'élaboration du plan de pilotage**, vous pouvez vous référer au Code de l'enseignement, articles 1.5.2-1, 1.5.2-2, 1.5.2-3 et 1.5.2-4, à la circulaire 8242 et au guide utilisateurs de l'application pilotage.
- Pour avoir des informations sur **l'analyse du plan de pilotage par le DCO**, vous pouvez vous référer au Code de l'enseignement, articles 1.5.2-5 et à la circulaire 8242.
- Pour avoir des informations sur **la mise en œuvre du contrat d'objectifs**, vous pouvez vous référer au Code de l'enseignement, articles 1.5.2-6 et à la circulaire 8242.
- Pour avoir des informations sur **l'évaluation intermédiaire**, vous pouvez vous référer au Code de l'enseignement, art. 1.5.2-9 et au guide de l'évaluation intermédiaire qui figure dans la circulaire 8737.
- Pour avoir des informations sur **le travail collaboratif**, vous pouvez vous référer au Décret portant diverses dispositions relatives à l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement et octroyant plus de souplesse organisationnelle aux Pouvoirs organisateurs du 14 mars 2019 ainsi qu'à la circulaire 7167 et au vade-mecum relatif à la mise en œuvre du travail collaboratif qui accompagne cette circulaire.
- Pour avoir des informations sur **la charge de travail des enseignants** vous pouvez vous référer à la circulaire 7167.



Lexique

Mot	Définition
Association de parents	Le groupement de parents d'élèves inscrits dans une école, destiné à les représenter.
Cellule de soutien et d'accompagnement	La cellule visée à l'article 3 du décret du 28 mars 2019 relatif aux cellules de soutien et d'accompagnement de l'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française et au statut des conseillers au soutien et à l'accompagnement.
Centre PMS	Le centre psycho-médico-social visé par la loi du 1er avril 1960 relative aux centres psycho-médico-sociaux.
Délégué au contrat d'objectifs (DCO)	Le délégué des services du Gouvernement tel que désigné par l'article 3 du décret du 13 septembre 2018 portant création du service général de pilotage des écoles et centres psychomédico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs.
Directeur	Le membre du personnel exerçant l'une des fonctions de directeur définies par le décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs et des directrices dans l'enseignement.
Ecole	L'établissement d'enseignement composé d'une ou de plusieurs implantations, placé sous la direction d'un directeur et organisé par un pouvoir organisateur.
Equipe éducative	Le personnel directeur et enseignant, le personnel paramédical, le personnel social, le personnel psychologique et le personnel auxiliaire d'éducation exerçant tout ou partie de leur fonction dans une même école ou dans une même implantation.
Equipe pédagogique	Le personnel directeur et le personnel enseignant exerçant tout ou partie de leur fonction dans une même école ou dans une même implantation.
Fédération de pouvoirs organisateurs (FPO)	L'organe qui assure la représentation et la coordination des pouvoirs organisateurs qui y sont affiliés.
Organes locaux de concertation sociale	Les instances de concertation locale instituées en vertu de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 13 septembre 1995 relatif à la création, à la composition et aux attributions des commissions paritaires locales dans l'enseignement officiel subventionné, des arrêtés du Gouvernement de la Communauté française du 27 mars 1996 rendant obligatoire la décision du 24 janvier 1996 de la Commission paritaire de l'Enseignement fondamental libre confessionnel relative à la création d'une instance de concertation locale entre pouvoirs organisateurs et délégations syndicales et de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 18 juin 1999 rendant obligatoire la décision du 31 mai 1999 de la

Commission paritaire de l'enseignement fondamental libre non confessionnel relative à la création d'une instance de concertation locale entre pouvoirs organisateurs et délégations syndicales.

Parents

Toute personne investie de l'autorité parentale, selon les principes définis par l'ancien Code civil ou par le Code civil, ou qui assume la garde en droit ou en fait d'un enfant mineur soumis à l'obligation scolaire.

**Pouvoir organisateur
(PO)**

La personne morale de droit public ou la personne morale de droit privé qui assume la responsabilité de l'école.



Annexes

N°	Titre de l'annexe
1	Le pilotage des écoles et le travail collaboratif

Le pilotage de l'école et les pratiques collaboratives

Des équipes éducatives plus autonomes, qui travaillent et prennent des décisions collectivement pour élaborer le futur de leur école : **c'est le principe du nouveau système de pilotage des écoles.**

- Le pilotage repose sur une dynamique collective.
- Chacun s'investit dans le pilotage de l'école selon ses possibilités.
- Aux moments-clés du pilotage, toute l'équipe est informée.
- Les membres de l'équipe peuvent mobiliser d'eux-mêmes les périodes de pratiques collaboratives.
- L'investissement de l'équipe varie au cours du cycle de pilotage.
- La mise en œuvre du contrat peut relever des différentes charge de l'enseignant.

amélioration direction leadership PO
collectif ensemble responsabilité autonomie
dialogue information CSA équipe partenaires
participation dynamique création réflexion



FOCUS

Les PILOTES des actions coordonnent et animent la mise en œuvre de certaines actions, avec le soutien de la direction et de l'équipe