



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

## Circulaire 8737

du 23/09/2022

### Guide sur l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs

Type de circulaire	circulaire informative
Validité	à partir du 23/09/2022
Documents à renvoyer	non

Résumé	Ce guide à destination des écoles a pour objectif de fournir des informations sur le processus de l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs. Le guide s'adresse prioritairement aux écoles de la vague 1 mais le processus de l'évaluation intermédiaire sera identique pour toutes les écoles.
--------	---

Mots-clés	évaluation intermédiaire ; contrat d'objectifs ; application Pilotage; Délégués au contrat d'objectifs (DCO) ; Directeurs de zone (DZ) ; analyse préparatoire ; rapport de l'évaluation intermédiaire ; pilotage
-----------	--

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
<b>Wallonie-Bruxelles Enseignement</b>	Maternel ordinaire Centres psycho-médico-sociaux
<b>Ens. officiel subventionné</b>	Primaire ordinaire Secondaire ordinaire Secondaire en alternance (CEFA)
<b>Ens. libre subventionné</b> Libre confessionnel Libre non confessionnel	Maternel spécialisé Primaire spécialisé Secondaire spécialisé  Secondaire artistique à horaire réduit  Promotion sociale secondaire Promotion sociale secondaire en alternance

## Signataire(s)

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

## Personne de contact concernant la publication de la circulaire

Nom, prénom	SG/DG/Service	Téléphone et email
FRANCOIS Lysiane	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un Enseignement d'excellence	02 690 82 95 plandepilotage@cfwb.be
BELLOUR Flora	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un Enseignement d'excellence du service	02 690 86 96 flora.bellour@cfwb.be
MASSIN Veerle	AGE, DGPSE, Chantier 6 du Pacte pour un Enseignement d'excellence	02 690 82 30 veerle.massin@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**

# **Guide sur l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs**

## Mot d'introduction

Madame, Monsieur,

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. Mise en place par la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'excellence, la réforme a pour objectif de rendre le système éducatif plus efficace et plus équitable. Concrètement, chaque direction d'école, avec son équipe pédagogique, élabore son plan de pilotage qui, une fois approuvé par la Fédération Wallonie-Bruxelles, devient contrat d'objectifs pour une durée de six ans. Ensemble, direction et équipe pédagogique, soutenus par leur pouvoir organisateur (PO) et par leur Fédération de Pouvoirs Organisateurs (FPO) et suivis par leur délégué au contrat d'objectifs (DCO) de la Fédération Wallonie-Bruxelles, tracent le chemin à parcourir pour l'avenir de leur école en tenant compte des sept objectifs d'amélioration du système scolaire fixés par le Pacte (améliorer les savoirs et compétences des élèves, réduire le redoublement, favoriser l'inclusion des élèves à besoin spécifiques, etc.). Ainsi, chacun des 2.685 établissements scolaires de la Fédération Wallonie-Bruxelles contribue, partant de sa situation propre, à l'amélioration de la qualité de notre enseignement.

En 2018, près de 800 écoles se sont lancées dans l'élaboration de leur plan de pilotage. Les équipes, avec leur direction, se sont fixé des objectifs sur la base de leur diagnostic propre. Chacun de ces objectifs spécifiques a été déployé en stratégies et actions concrètes organisées dans un calendrier à mettre en œuvre sur six ans. En 2019, ces quelques 800 plans de pilotage ont été analysés par les DCO et discutés en concertation, ont parfois été adaptés, et sont finalement devenus des contrats d'objectifs. Tous ces contrats d'objectifs ont été mis en œuvre quelques semaines ou quelques mois après leur dépôt. Depuis lors, les équipes et leurs directions donnent vie au contrat d'objectifs, au cœur de leur école.

La mise en œuvre des contrats d'objectifs des écoles court sur six ans avec une évaluation à mi-parcours, donc en 2023 pour les écoles dites « de la vague 1 ». Cette évaluation intermédiaire n'a pas pour but de vérifier que les écoles ont déjà atteint leurs objectifs et leurs cibles : il s'agit d'un moment d'échange entre le DCO et l'école, visant à faire le point sur la mise en œuvre, sur ce qui a bien ou moins bien fonctionné et, si nécessaire, à adapter le contrat, pour que l'école puisse se donner les meilleures chances d'atteindre les objectifs qu'elle s'est elle-même fixés.

La vie scolaire, depuis 2019, a été fortement secouée et transformée, en grande partie en raison de la crise sanitaire. Les difficultés rencontrées par les écoles seront bien prises en compte par les DCO dans leur analyse.

Le présent guide s'adresse prioritairement aux écoles de la vague 1 mais le processus de l'évaluation intermédiaire sera identique pour toutes les écoles. Le présent guide vise à :

- préciser **la philosophie de l'évaluation intermédiaire** des contrats d'objectifs et plus largement du pilotage des écoles ;
- expliquer le déroulement et **les différentes étapes** de l'évaluation intermédiaire ;
- présenter **les étapes qui suivent l'évaluation intermédiaire** : la phase d'adaptation du contrat d'objectifs ou la poursuite de la mise en œuvre du contrat d'objectifs ;
- répondre aux différentes questions que se posent les acteurs de l'école au sujet de l'évaluation intermédiaire dans une **foire aux questions** ;

- *communiquer un **tutoriel** relatif à l'application Pilotage présentant les nouveaux onglets relatifs à l'évaluation intermédiaire ;*
- *informer les écoles de la vague 1 du **calendrier** de l'évaluation intermédiaire.*

*Outre ce guide, des webinaires informatifs à destination des directions sur l'évaluation intermédiaire ont été organisés par l'Administration au mois de septembre 2022. Les directions sont également invitées par l'Institut de Formation Professionnelle Continue (IFPC) à participer à des journées de formation à l'évaluation intermédiaire entre les mois de septembre 2022 et de janvier 2023.*

*Les écoles peuvent contacter la cellule de soutien et d'accompagnement (CSA), partenaire clé dans le cadre du pilotage des écoles et donc également pour l'évaluation intermédiaire. La liste de leur contact est accessible à la fin de ce guide. Les DCO sont également disponibles pour les écoles afin de répondre à des questions de clarification sur les éléments énoncés dans le présent document.*

*Je vous remercie de votre intérêt pour ce guide.*

*Quentin DAVID*

*Directeur général de la Direction générale du Pilotage du Système Educatif*

# Table des matières

Annexe 1 : Guide sur l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs.....



## Abréviations et acronymes

Acronyme / abréviation	Signification
CPMS	<i>Centre psycho-médico-social</i>
CSA	<i>Cellule de soutien et d'accompagnement</i>
FPO	<i>Fédération de Pouvoirs Organisateur</i>
IFPC	<i>Institut de Formation Professionnelle Continue</i>
PECA	<i>Parcours d'Education Culturelle et Artistique</i>
PO	<i>Pouvoir organisateur</i>
WBE	<i>Wallonie-Bruxelles Enseignement</i>



# Annexes

N°	Titre de l'annexe
1	Guide sur l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs
2	
3	
4	
5	
6	
7	

***ANNEXE A LA CIRCULAIRE***



# Guide

# sur l'évaluation

# intermédiaire

# du contrat

# d'objectifs

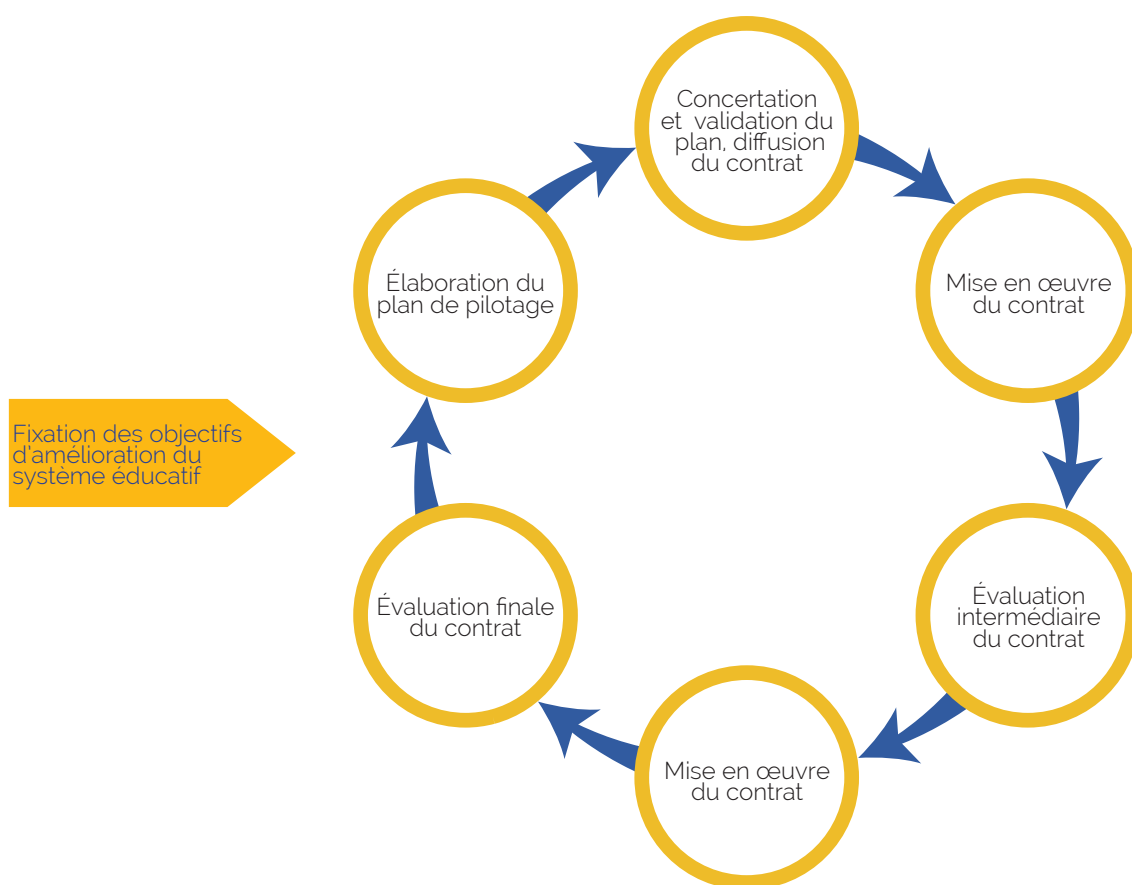


# Sommaire

<b>1. Les principes généraux de l'évaluation intermédiaire</b> .....	<b>4</b>
À quoi sert l'évaluation intermédiaire ? .....	5
Un cadre participatif et une dynamique collective .....	5
Une évaluation qui vise à responsabiliser .....	5
Le rôle des indicateurs transmis par l'Administration .....	5
<b>2. Les étapes de l'évaluation intermédiaire</b> .....	<b>6</b>
Étape 1 : Analyse préparatoire réalisée par l'école en amont de l'évaluation intermédiaire .....	7
Étape 2 : Rencontres du DCO avec les acteurs de l'école .....	8
Étape 3 : Analyse du DCO, transmission et présentation du rapport de l'évaluation intermédiaire .....	8
<b>3. Que se passe-t-il après l'évaluation intermédiaire ?</b> .....	<b>9</b>
<b>Les idées fausses sur l'évaluation intermédiaire</b> .....	<b>10</b>
<b>Foire aux questions</b> .....	<b>11</b>
<b>Tutoriel : encodage de l'analyse préparatoire et nouveaux onglets de l'application Pilotage relatifs à l'évaluation intermédiaire</b> .....	<b>14</b>
Onglet « Analyse préparatoire » .....	15
Sous-onglet « Analyse du contexte général » .....	16
Sous-onglet « Analyse des objectifs spécifiques et des stratégies » .....	16
Sous-onglet « Analyse des stratégies transversales » .....	18
Envoi de l'analyse préparatoire au DCO .....	20
<b>Calendrier pour les écoles de la vague 1</b> .....	<b>21</b>
<b>Contacts</b> .....	<b>22</b>
<b>Références légales</b> .....	<b>23</b>

# 1. Les principes généraux de l'évaluation intermédiaire

L'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs constitue une étape du cycle de vie d'un plan de pilotage/contrats d'objectifs.



## À quoi sert l'évaluation intermédiaire ?

L'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs permet de dresser, à mi-parcours, un bilan sur la mise en œuvre du contrat d'objectifs. Il s'agit de se questionner sur l'évolution de la situation de l'école, des équipes, des élèves, depuis que l'école a commencé à mettre en œuvre son contrat.

- **L'école progresse-t-elle vers les objectifs spécifiques fixés ? Les actions et stratégies mises en œuvre portent-elles leurs fruits ?**
- **Le contrat d'objectifs correspond-il toujours à la situation de l'école ? Faut-il l'adapter ?**

Si nécessaire, suite aux constats qui seront posés, l'école adaptera son contrat d'objectifs. Les réflexions formulées dans le cadre de l'évaluation intermédiaire pourront également être remobilisées lors de l'élaboration du prochain plan de pilotage.

## Un cadre participatif et une dynamique collective

L'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs s'inscrit dans une dynamique collective, similaire à celle qui a permis l'élaboration du plan de pilotage et la mise en œuvre du contrat. Les équipes sont impliquées, informées, de même que les représentants des élèves dans le secondaire et des parents et les CPMS, s'ils ont joué un rôle dans l'élaboration du plan ou dans la mise en œuvre du contrat.

## Une évaluation qui vise à responsabiliser

L'évaluation intermédiaire est l'occasion pour l'équipe d'entrer en dialogue avec le DCO, d'énoncer des constats, de réfléchir à la situation de l'école et à la progression vers ses objectifs. La finalité de l'évaluation est aussi de responsabiliser chaque acteur impliqué, quant à son rôle dans la dynamique collective de l'école vis-à-vis des objectifs fixés.

L'évaluation intermédiaire des contrats d'objectifs est **une évaluation de type formative** : elle ne vise donc pas à sanctionner, ni l'équipe dans son ensemble, ni des membres de l'équipe individuellement.

## Le rôle des indicateurs transmis par l'Administration

Lors de l'élaboration de son plan de pilotage, l'école a mobilisé ses indicateurs, d'une part pour établir son diagnostic, d'autre part pour fixer les cibles à atteindre pour chaque objectif spécifique.

Les indicateurs sont un outil de pilotage, permettant d'objectiver des situations ou des tendances. Les écoles sont dès lors invitées à les analyser et les DCO s'y référeront. Toutefois, il est utile de rappeler que les indicateurs sont toujours analysés conjointement avec d'autres données qualitatives et sont à considérer au regard d'autres éléments qui sont présentés par l'école ou discutés avec le DCO. En effet, c'est globalement que la situation de l'école, ses réalisations et sa progression seront analysées.

## 2. Les étapes de l'évaluation intermédiaire

LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

01

### Préparation de l'évaluation intermédiaire

- Notification de la date de commencement de l'évaluation intermédiaire par le DCO, après consultation de la direction et du PO, via l'application Pilotage (6 mois avant le début de l'évaluation intermédiaire)
- Réalisation de l'analyse préparatoire synthétique par l'école
- Transmission de l'analyse préparatoire au DCO via l'application Pilotage (3 semaines avant le début de l'évaluation intermédiaire)
- Prise de contact du DCO avec la direction et le PO afin de programmer les rencontres et d'organiser la réunion préparatoire

02

### DÉBUT DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE (durée : maximum 4 mois)

#### Rencontres du DCO avec les acteurs de l'école et analyse

- Rencontres dans le cadre d'un dialogue constructif
- Analyse de la mise en œuvre du contrat d'objectifs par le DCO

03

### Transmission et présentation du rapport de l'évaluation intermédiaire

- Transmission du rapport d'évaluation via l'application Pilotage
- Présentation du rapport par le DCO à la direction et au PO puis à l'ensemble de l'équipe éducative

04

### FIN DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE

#### Adaptation du contrat d'objectifs si nécessaire

- Adaptation du contrat d'objectifs par la direction et l'équipe éducative en toute autonomie
- Après réception de l'avis de l'organe de concertation sociale et du conseil de participation et, après approbation du PO, envoi des propositions d'adaptation au DCO
- Si celles-ci sont conformes et adéquates, adaptation formelle du contrat d'objectifs

L'évaluation intermédiaire représente un temps d'échange et de réflexion à mi-parcours autour du contrat d'objectifs. La mise en œuvre du contrat n'est pas suspendue pendant le temps de l'évaluation intermédiaire. La phase d'adaptation du contrat d'objectifs a lieu après l'évaluation intermédiaire, seulement si cela est nécessaire.

## Étape 1 : Analyse préparatoire réalisée par l'école en amont de l'évaluation intermédiaire

Avant la réalisation de l'évaluation intermédiaire par le DCO, l'école est invitée à faire le point sur sa situation et sur la mise en œuvre de son contrat. Partant de là, elle réfléchit aux éléments qu'elle souhaite adapter dans son contrat, pour qu'il corresponde au mieux à sa réalité et pour qu'elle se donne les meilleures chances d'atteindre ses objectifs. L'école entame donc une double démarche : 1) faire le point sur la mise en œuvre, 2) identifier des pistes d'adaptation, si nécessaire. L'école transmettra cette analyse préparatoire au DCO trois semaines avant le commencement de l'évaluation intermédiaire.

**L'évaluation intermédiaire porte sur la mise en œuvre du contrat et non pas sur l'analyse préparatoire réalisée par l'école.** L'analyse préparatoire sera certes mobilisée par le DCO, la direction et l'équipe lors des rencontres qui seront organisées pendant l'évaluation mais elle n'est qu'un des éléments d'analyse de l'évaluation intermédiaire. L'analyse préparatoire est synthétique : l'école est invitée à cibler globalement où elle en est, par rapport à chacun de ses objectifs spécifiques et par rapport aux trois stratégies transversales.

Par l'analyse préparatoire formalisée dans l'application Pilotage, l'école transmet sa réflexion :

1. sur l'évolution du contexte de l'école ;
2. pour chaque objectif spécifique et par stratégie transversale : sur la mise en œuvre des actions, les freins et leviers ;
3. pour chaque objectif spécifique et par stratégie transversale : sur les adaptations qui pourraient être apportées au contrat d'objectifs.

L'école n'a pas à se pencher sur chaque action mais doit mener une réflexion globale pour chaque objectif spécifique et chacune des stratégies transversales.

Toutes les écoles sont invitées à réfléchir à comment intégrer le **Parcours d'Education Culturelle et Artistique (PECA)** dans leur contrat d'objectifs. Les écoles fondamentales mènent une réflexion sur l'impact du déploiement du **tronc commun** sur la stratégie transversale correspondante et, éventuellement, sur les objectifs spécifiques. Enfin, les écoles peuvent, si nécessaire, réfléchir à comment intégrer dans leur contrat des stratégies élaborées dans le contexte de la crise sanitaire.

## Étape 2 : Rencontres du DCO avec les acteurs de l'école

Suite à la réception de l'analyse préparatoire de l'école, le DCO prend contact avec la direction et le PO afin d'organiser une réunion préparatoire en vue de programmer les diverses rencontres qu'il envisage. Le contenu et le calendrier des rencontres organisées pendant l'évaluation sont établis lors de cette réunion préparatoire, en dialogue avec la direction et le PO.

**Les rencontres entre le DCO et les acteurs de l'école sont le cœur de l'évaluation intermédiaire.** C'est le DCO qui choisit les acteurs à rencontrer, après discussion avec le PO et la direction. Il est responsable de l'organisation des rencontres. Des membres de l'équipe éducative peuvent également demander au DCO de le rencontrer dans le cadre de l'évaluation intermédiaire. Le DCO rencontrera le PO, la direction, des membres de l'équipe, idéalement les représentants des élèves dans le secondaire ainsi que, si nécessaire partant du contrat d'objectifs, les représentants des parents, les membres du CPMS ou tout autre acteur qui a participé à l'élaboration du plan de pilotage ou à la mise en œuvre du contrat.

Les rencontres se déroulent dans le cadre d'un **dialogue constructif**. Il s'agit de faire le point sur la mise en œuvre du contrat et sur ce qui serait susceptible d'être adapté dans le contrat. Elles permettent l'écoute, l'explication, la compréhension et la recherche conjointe de solutions ; elles nourrissent le rapport d'évaluation et aident à envisager les adaptations à apporter au contrat. Le DCO, dans ce contexte, a une posture d'analyse et d'évaluation, dans le respect de l'autonomie de chaque école.

Lors des rencontres, le DCO abordera chaque objectif spécifique qui avait été fixé par l'école et chacune des trois stratégies transversales. Il écoutera l'école et posera des questions afin d'évaluer la mise en œuvre et l'efficacité des stratégies et des actions. Il abordera la question des adaptations à apporter au contrat, afin de pouvoir émettre des conclusions étayées dans son rapport et de se positionner de manière transversale à la fois sur la mise en œuvre globale du contrat et sur la nécessité d'y apporter des adaptations.

## Étape 3 : Analyse du DCO, transmission et présentation du rapport de l'évaluation intermédiaire

À l'issue des rencontres en école et sur la base de tous les éléments dont il a pu prendre connaissance (analyse préparatoire, indicateurs, discussions lors des rencontres, etc.), le DCO procède à l'évaluation de la mise en œuvre du contrat d'objectifs et rédige le rapport de l'évaluation. Celui-ci est transmis à l'école via l'application Pilotage. Le DCO le présente d'abord au PO et à la direction et ensuite à l'ensemble de l'équipe éducative. En effet, chaque membre de l'équipe éducative participant à la vie de l'école doit être informé du bilan réalisé avec le DCO après trois années de mise en œuvre du contrat.

Dans son rapport d'évaluation, le DCO met en évidence les éléments qui lui ont été explicités par l'école et les constats résultant de son évaluation pour chaque objectif spécifique et pour chacune des stratégies transversales. Il met ensuite ces différents éléments en lien dans ses conclusions, où il réalise une évaluation transversale de l'efficacité de la mise en œuvre des stratégies et des actions. Enfin, les éléments du contrat que l'école devra adapter suite à l'évaluation seront précisés dans le rapport du DCO.

Le rapport de l'évaluation intermédiaire sera également présenté par le directeur à l'organe de concertation sociale et au conseil de participation. Cette présentation peut avoir lieu en même temps que la présentation du contrat d'objectifs modifié lorsqu'il aura été adapté par l'école.



# 3. Que se passe-t-il après l'évaluation intermédiaire ?

Si l'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs a conclu qu'il n'était pas nécessaire d'adapter le contrat d'objectifs de l'école, l'école poursuit la mise en œuvre de son contrat.

Dans d'autres cas, l'évaluation peut révéler la nécessité d'adapter certains aspects du contrat d'objectifs : revoir la planification des actions, prioriser autrement, intégrer les stratégies de rentrée, ajuster les stratégies et actions... Il ne s'agit donc absolument pas d'élaborer un nouveau contrat d'objectifs mais d'actualiser celui-ci partant des conclusions de l'évaluation intermédiaire.

**L'adaptation d'un contrat d'objectifs se fait de manière collaborative, par la direction et l'équipe éducative. Il s'agit d'un processus normal :** la vie d'une école est en perpétuel mouvement et l'évaluation intermédiaire est l'occasion pour elle d'adapter le contrat à un contexte changeant, de se remobiliser autour de celui-ci, de s'assurer qu'il continue à faire sens pour l'équipe. Cette adaptation du contrat se fait par l'école, en autonomie. Les conseillers au soutien et à l'accompagnement peuvent également être mobilisés par l'école dans le cadre de ce travail d'adaptation.

Après réception des avis de l'organe de concertation sociale et du conseil de participation et après approbation du PO, les propositions d'adaptation sont envoyées au DCO pour analyse via l'application Pilotage. Si celles-ci sont conformes et adéquates, le contrat est formellement adapté. Si ce n'est pas le cas, le DCO peut émettre des recommandations relatives aux propositions d'adaptation. Comme lors de la conclusion du contrat d'objectifs, ces recommandations sont alors prises en compte par la direction et l'équipe qui font une nouvelle proposition. Cette proposition est de nouveau soumise au DCO pour approbation. Le contrat, une fois adapté, sera transposé par l'école dans l'application Pilotage.

# Les idées fausses sur l'évaluation intermédiaire

## Les idées fausses sur l'évaluation intermédiaire

« L'évaluation intermédiaire est un outil de sanction »

**Non.** Il n'y a pas de sanction attachée à l'évaluation intermédiaire. L'évaluation intermédiaire vise à faire le point sur le contrat d'objectifs et sur sa mise en œuvre.

« L'évaluation intermédiaire est un outil d'évaluation de personnes »

**Non.** L'évaluation intermédiaire porte sur la mise en œuvre globale du contrat d'objectifs mais jamais sur le travail individuel de membres de l'équipe.

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

**Non.** Les DCO font le point globalement sur les stratégies et les actions au regard de chaque objectif spécifique, ils ne font pas une investigation « à charge » basée sur la recherche de preuves pour chaque action inscrite dans le contrat.

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

**Non.** L'évaluation intermédiaire vise notamment à faire le point sur les pratiques collaboratives au cours de la mise en œuvre du contrat d'objectifs. Les DCO s'assurent que les équipes sont informées et associées à la vie du contrat d'objectifs, mais l'autonomie des équipes n'est pas restreinte.

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

**Non.** Les indicateurs sont un élément de l'évaluation intermédiaire. Ils sont analysés conjointement par le DCO avec d'autres éléments et ne constituent jamais la seule source des conclusions de l'évaluation.

# Foire aux questions

Quelle est la différence entre les auto-évaluations annuelles et l'évaluation intermédiaire ?

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

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

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

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

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

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

Quid des pratiques collaboratives pendant l'évaluation intermédiaire ?

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

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

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

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

## **Quelle est la différence entre les auto-évaluations annuelles et l'évaluation intermédiaire ?**

L'auto-évaluation annuelle de la mise en œuvre du contrat d'objectifs est réalisée par la direction et l'équipe éducative de l'école en toute autonomie. Elle permet à l'école de faire le point sur la mise en œuvre du contrat à échéance régulière et, éventuellement, d'adapter informellement les actions ou le calendrier, si l'auto-évaluation révèle que c'est nécessaire. L'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs est une évaluation formelle, réalisée par le DCO, en dialogue avec les acteurs de l'école. L'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs vise à porter un regard global sur la mise en œuvre du contrat d'objectifs, via le DCO, et permet à l'école d'adapter le contrat si nécessaire.

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

L'analyse préparatoire est réalisée par l'école et transmise au DCO juste avant l'évaluation intermédiaire. Elle relève d'une démarche d'auto-évaluation de la mise en œuvre du contrat et l'école ne doit d'ailleurs pas la doubler d'une auto-évaluation annuelle pour l'année 3. Elle est l'occasion pour l'école de faire le point, d'explicitier où elle en est dans la mise en œuvre de son contrat d'objectifs et de poser une première réflexion sur ce qu'elle souhaite ou estime devoir adapter dans le contrat. L'analyse préparatoire est une base de discussion lors de l'évaluation intermédiaire : le DCO et l'école pourront s'y référer lors des rencontres. Les DCO, lorsqu'ils réalisent l'évaluation, n'évaluent pas l'analyse préparatoire, mais bien la mise en œuvre du contrat. L'analyse préparatoire est un élément d'analyse parmi d'autres qui sera mobilisé par l'école et par le DCO.

### ***L'école peut-elle modifier ses objectifs spécifiques après l'évaluation intermédiaire ?***

Les objectifs spécifiques de l'école ont été fixés pour une période de six ans, ils sont le fruit du diagnostic élaboré par l'école et sont en lien avec les objectifs d'amélioration du système éducatif. L'évaluation intermédiaire ne vise pas à modifier les objectifs spécifiques, mais à réfléchir à l'efficacité des stratégies et actions mises en œuvre : paraissent-elles toujours pertinentes pour atteindre les objectifs ? L'expérience a-t-elle montré qu'il fallait les adapter ?

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

Non, car le travail diagnostic a permis à l'école de fixer ses objectifs spécifiques pour six ans. L'école ne doit donc pas refaire son diagnostic en amont de l'évaluation, pendant ou après celle-ci. L'analyse préparatoire qu'elle réalise pour l'évaluation intermédiaire relève d'une démarche d'auto-évaluation de la mise en œuvre du contrat. Cette analyse est synthétique et s'inscrit dans une démarche réflexive.

### ***Peut-on recevoir des sanctions dans le cadre de l'évaluation intermédiaire ?***

L'évaluation intermédiaire du contrat d'objectifs ne vise pas à émettre des sanctions, mais à faire le point, à mi-parcours, sur la mise en œuvre du contrat d'objectifs et à envisager d'éventuelles adaptations du contrat. Il s'agit d'une évaluation formative. Toutefois, les écoles qui rencontreraient de très grandes difficultés dans la mise en œuvre, ou qui refuseraient de mettre leur contrat d'objectifs en œuvre, pourraient être mises en suivi rapproché<sup>1</sup> : il s'agit d'un dispositif de suivi spécifique visant à aider l'école en difficulté dans sa mise en œuvre.

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

Une école qui s'interroge sur la réalisation de l'évaluation intermédiaire peut se tourner vers la cellule de soutien et d'accompagnement (CSA) de sa Fédération de pouvoirs organisateurs (FPO) ou de Wallonie Bruxelles-Enseignement (WBE) (voir la liste de contact des CSA à la fin du présent guide). Elle peut aussi se tourner vers son DCO pour des clarifications. Le helpdesk du service du pilotage ([plandepilotage@cfwb.be](mailto:plandepilotage@cfwb.be)) reste également disponible pour toute question technique. Des webinaires organisés par l'Administration ont eu lieu au mois de septembre 2022. Des formations données par l'IFPC débiteront dès le mois de septembre 2022.

### ***Est-il vrai que le DCO va consulter tous les documents produits par l'école pendant les trois années de mise en œuvre pour vérifier que le contrat a bien été mis en œuvre ?***

Lors des rencontres en école, sur la base du contrat et de l'analyse préparatoire, le DCO discutera avec la direction, des membres de l'équipe et d'autres acteurs de l'école pour comprendre la mise en œuvre du

1. Code de l'enseignement, Article 15,2-10. [https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/47165\\_000.pdf](https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/47165_000.pdf)

contrat, ce qui a bien ou moins bien fonctionné, afin d'envisager s'il est nécessaire d'adapter le contrat ou non. Le DCO ne s'inscrit pas dans une démarche d'investigation basée sur la recherche de preuves. Les écoles ne doivent pas préparer tous les documents qui ont été produits pendant trois ans en vue de les présenter au DCO. Par contre, si l'école souhaite valoriser certaines de ses réalisations auprès du DCO, c'est tout à fait possible.

### ***Quid des pratiques collaboratives pendant l'évaluation intermédiaire ?***

Le nouveau pilotage des écoles repose sur une dynamique collective et un travail collaboratif : le contrat d'objectifs n'a de sens que s'il entraîne l'équipe éducative durant les six années de mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle l'évaluation intermédiaire mobilise l'équipe. L'évaluation intermédiaire sera par ailleurs l'occasion de faire le point, avec le DCO, sur la dynamique collective, partant de la stratégie transversale sur les pratiques collaboratives.

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

Les indicateurs disponibles sur l'application Pilotage sont mis à jour annuellement au mois de mai. Ils se rapportent à la situation de l'école lors de l'année scolaire précédente. Ils permettront de constater s'il y a une évolution, depuis l'élaboration du plan de pilotage. Les indicateurs sont un élément d'analyse parmi d'autres pour l'école et pour le DCO. Ils sont toujours mis en relation avec le contexte, la situation de l'école et la mise en œuvre des actions. Le DCO dispose des indicateurs mis à jour au même moment que les écoles.

### ***Quel est le rôle du pouvoir organisateur pendant l'évaluation intermédiaire ?***

Le PO, au même titre que la direction, est responsable du pilotage de l'école. Il apporte son soutien à l'école dans le cadre du pilotage et met en place les conditions nécessaires pour favoriser la dynamique collective, la mise en œuvre du contrat d'objectifs, la réalisation de l'analyse préparatoire, le déroulé de l'évaluation intermédiaire. Il rencontre le DCO a minima au début de l'évaluation intermédiaire et lors de la remise du rapport d'évaluation. Si l'école est amenée à adapter le contrat d'objectifs suite à l'évaluation, le PO devra approuver les propositions de modifications.

### ***Quel est le rôle de la cellule de soutien et d'accompagnement et de ses conseillers pendant l'évaluation intermédiaire ?***

Les cellules de soutien et d'accompagnement des différentes FPO et de WBE et leurs conseillers sont là pour accompagner et soutenir les écoles tout au long de la mise en œuvre de leur contrat d'objectifs et à tout moment clé du cycle de pilotage. Il est tout à fait possible pour les écoles de se tourner vers les CSA dans le cadre de l'évaluation intermédiaire et si nécessaire, lors de la phase d'adaptation du contrat qui a lieu après l'évaluation intermédiaire.

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

Les écoles « en dispositif d'ajustement » (EDA) bénéficient d'un suivi particulier. Dans le cadre du protocole de collaboration, qui se substitue pour trois ans maximum à leur contrat d'objectifs, elles entrent dans une procédure de suivi rapproché et sont évaluées annuellement. À l'approche de la première évaluation annuelle, le DCO prendra contact avec les écoles EDA pour leur présenter les modalités de cette évaluation. Pour toutes questions à ce sujet, les écoles peuvent s'adresser à leur DCO, ou envoyer un mail à l'adresse [dispositifdajustement@cfwb.be](mailto:dispositifdajustement@cfwb.be).

# Tutoriel : encodage de l'analyse préparatoire et nouveaux onglets de l'application Pilotage relatifs à l'évaluation intermédiaire

4 • TUTORIEL

Cette partie présente un tutoriel précisant comment encoder l'analyse préparatoire de l'école dans les différents onglets prévus à cet effet dans l'application Pilotage ainsi que les explications relatives au contenu de chaque onglet et sous-onglet ; le tutoriel explique également comment transmettre l'analyse préparatoire au 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 intermédiaire par le DCO.**

Ce nouvel onglet est composé de trois sous-onglets : (1) analyse du contexte général, (2) analyse des objectifs spécifiques et des stratégies et (3) analyse des stratégies transversales.



Pour l'ensemble de ces nouveaux onglets et sous-onglets :

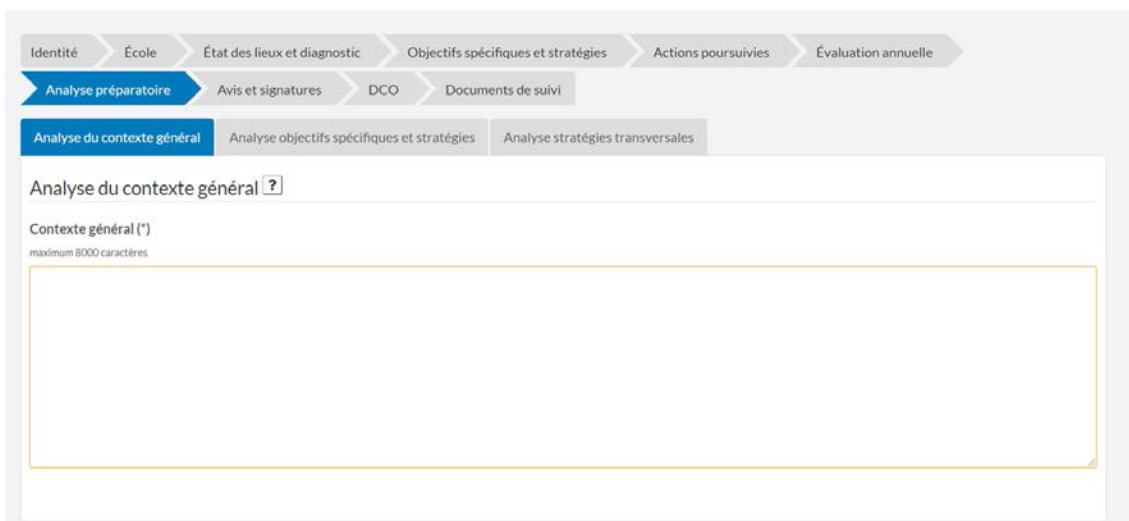
Le bouton  renvoie à l'infobulle qui vous fournit des précisions sur les attentes relatives à l'encodage des différents onglets et sous-onglets.

Des questions exemplatives liées à la démarche d'auto-évaluation à réaliser lors de l'analyse préparatoire vous sont proposées afin de compléter l'ensemble de ces nouveaux onglets et sous-onglets.

Le bouton  vous permet d'accéder à la liste de ces questions exemplatives.

### Sous-onglet « Analyse du contexte général »

Il s'agit ici d'expliquer le contexte dans lequel votre école a mis en œuvre son contrat d'objectifs. Vous pouvez y consigner tous les éléments qui permettront d'éclairer vos analyses et pistes d'adaptation. Vous y décrivez les éléments de contexte qui ont changé depuis la contractualisation et qui ont influencé de façon globale la mise en œuvre du contrat d'objectifs, de manière favorable ou défavorable, afin de ne pas avoir à les réexpliquer dans chacun des onglets suivants.



Vous disposez de maximum 8000 caractères dans cette zone de texte (ce qui correspond à environ une page, dépendant du traitement de texte utilisé).

### Sous-onglet « Analyse des objectifs spécifiques et des stratégies »

Les objectifs spécifiques et les stratégies de l'école sont automatiquement retranscrits dans ce sous-onglet.

Deux zones de saisie composent ce sous-onglet et ce pour chaque objectif spécifique de l'école :

• **Dans la partie « analyse de la mise en œuvre » :**

Vous consignez tous les éléments d'analyse :

- Vous relevez quels ont pu être les freins et leviers spécifiques à la mise en œuvre des plans d'actions.
- Vous analysez l'évolution des indicateurs (indicateurs d'impact et indicateurs transmis par les services du gouvernement) en lien avec les objectifs spécifiques, au regard des cibles fixées.
- Vous précisez si vous avez pu observer des changements, favorables ou non, suite à la mise en œuvre des plans d'actions.
- Enfin, pour chaque objectif spécifique, vous réalisez votre bilan et vous vous interrogez : « Avons-nous évolué vers l'atteinte de nos objectifs ? ; Quels sont les signes qui montrent que nous avons évolué ? ».

Vous disposez de maximum 4000 caractères dans cette zone de texte (ce qui correspond à environ



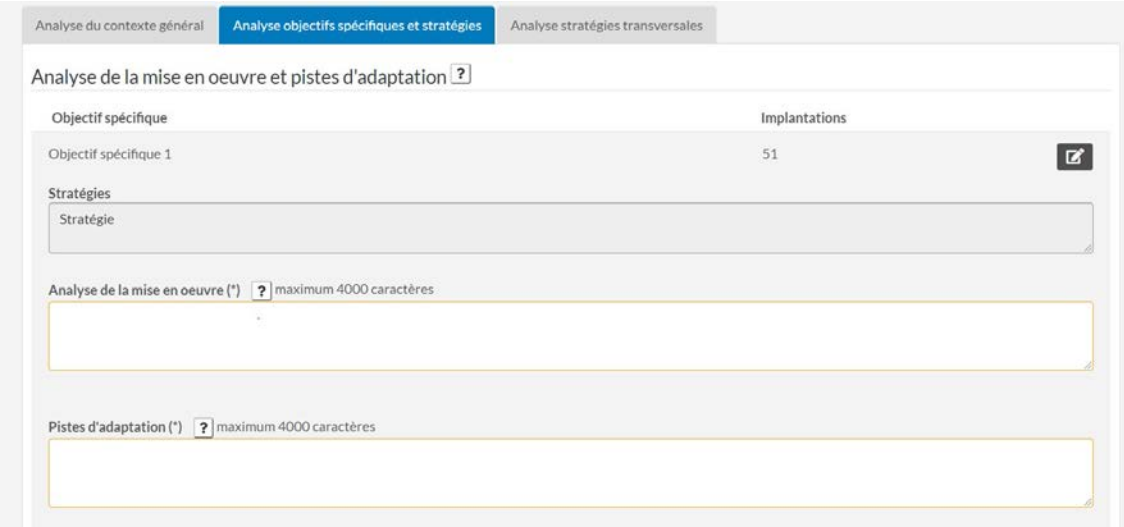
une demi page, dépendant du traitement de texte utilisé).

• Dans la partie « pistes d'adaptation » :

Sur la base de votre analyse de la mise en œuvre et des modifications envisagées au niveau des trois stratégies transversales (voir *infra*), vous proposez, si nécessaire, des adaptations des stratégies et/ou actions visant chacun des objectifs spécifiques.

Remarque : Pour les écoles fondamentales, ces adaptations se feront aussi par le prisme des éléments liés à la mise en place du tronc commun. En particulier : l'appropriation des nouveaux référentiels, les dispositifs en lien avec le soutien à la réussite, les interventions en lien avec la mise en œuvre du PECA. En parallèle à la nouvelle stratégie transversale « tronc commun », il est important que chaque école concernée se demande s'il est réaliste de maintenir la mise en œuvre de toutes les actions initialement prévues et s'il n'est pas nécessaire de revoir ses priorités.

Vous disposez de maximum 4000 caractères dans cette zone de texte (ce qui correspond à environ une demi page, dépendant du traitement de texte utilisé).




Objectif spécifique	Implantations
Objectif spécifique 1	51

Stratégies


Stratégie

Analyse de la mise en oeuvre (\*) maximum 4000 caractères

Pistes d'adaptation (\*) maximum 4000 caractères

En cliquant sur le bouton , accessible pour chaque objectif spécifique via le sous-onglet « Analyse de la mise en œuvre et pistes d'adaptation », vous pouvez remplir l'onglet « Suivi de réalisation ». Cet onglet est un outil d'aide à l'analyse.

Pour chaque objectif spécifique, vous pouvez identifier les actions que vous avez réalisées ou non dans l'onglet prévu à cet effet, au regard de sa planification (effectué, en cours, anticipé, reporté, suspendu, à venir).

Libellé de l'objectif spécifique (\*) 

Stratégies

Calendrier des actions (\*)

Action	Années						Effectué	En cours	Anticipé	Reporté	Suspendu	À venir
	1	2	3	4	5	6						
Action 3		✓		✓	✓		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Action 1	✓						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


### Sous-onglet « Analyse des stratégies transversales »

Pour chacune des stratégies transversales, vous réalisez l'analyse de la mise en œuvre des actions prévues et les pistes d'adaptation envisagées. Vous disposez de maximum 4000 caractères pour chacune des zones de saisie de ce sous-onglet.

Identité
École
État des lieux et diagnostic
Objectifs spécifiques et stratégies
Actions poursuivies
Évaluation annuelle

Analyse préparatoire
Avis et signatures
DCO
Documents de suivi

Analyse du contexte général
Analyse objectifs spécifiques et stratégies
Analyse stratégies transversales

Pratiques collaboratives 

Analyse de la mise en œuvre (\*)  
maximum 4000 caractères

Pistes d'adaptation (\*)  
maximum 4000 caractères

### **Pratiques collaboratives**

Analyse de la mise en œuvre :

Vous réalisez une analyse synthétique des pratiques collaboratives que vous avez mises en place pendant les trois premières années de mise en œuvre de votre contrat d'objectifs. Vous identifiez les freins et leviers auxquels vous avez été confronté à ce sujet. Vous faites le point sur les changements que vous avez pu observer : soit au regard des objectifs spécifiques, soit au regard d'autres éléments de la vie de l'école et/ou des élèves.

Pistes d'adaptation :

Sur la base de votre analyse de la mise en œuvre, vous émettez ici, si nécessaire, des pistes d'adaptation relatives aux pratiques collaboratives mises en place ou à mettre en place.

### **Plan de formation**

Analyse de la mise en œuvre :

Vous réalisez une analyse synthétique de la mise en œuvre de votre plan de formation passé. Vous déterminez les forces, les freins et leviers que vous avez rencontrés par rapport au développement professionnel des équipes. Vous faites le point sur les changements que vous avez pu observer partant de ce qui a pu être mis en place : soit pour ce qui concerne des objectifs spécifiques, soit au sujet d'autres éléments de la vie de l'école et/ou des élèves.

Pistes d'adaptation :

Sur la base de votre analyse de la mise en œuvre, vous émettez, si nécessaire, des pistes d'adaptation de vos besoins de développement professionnel, en lien avec les objectifs spécifiques.

### **Tronc commun**

Analyse de la mise en œuvre :

Vous réalisez une analyse synthétique des éléments du tronc commun que vous avez éventuellement déjà mis en place pendant les trois premières années de mise en œuvre de votre contrat d'objectifs. Vous identifiez les freins et leviers auxquels vous avez été confrontés à ce sujet. Vous faites le point sur les changements que vous avez pu observer partant de ce qui a été mis en place : soit pour ce qui concerne des objectifs spécifiques, soit au sujet d'autres éléments de la vie de l'école et/ou des élèves.

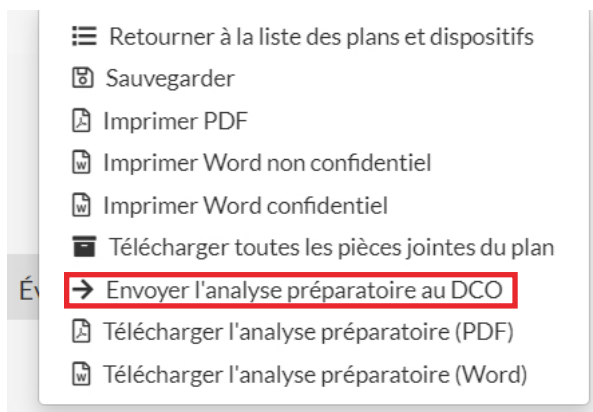
Pistes d'adaptation :

C'est ici que vous synthétisez les éléments relatifs à la mise en place du tronc commun que vous souhaitez introduire ou modifier dans votre contrat d'objectifs. Vous êtes également invité à développer les éléments relatifs à la mise en œuvre du PECA.

Dans la mesure du possible, pour que les plans d'actions restent en cohérence avec cette stratégie transversale, les modifications liées au tronc commun seront également répercutées dans les stratégies et actions liées aux objectifs spécifiques qui sont en lien avec le tronc commun.

## Envoi de l'analyse préparatoire au DCO

Lorsque vous avez terminé d'encoder votre analyse préparatoire, vous pouvez l'envoyer au 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 DCO a ensuite accès à votre analyse préparatoire. L'école en garde l'accès en lecture après qu'elle ait été transmise.



# Calendrier pour les écoles de la vague 1

Le tableau ci-dessous présente des exemples de calendrier de l'évaluation intermédiaire pour différentes écoles, selon le moment à partir duquel elles ont commencé à mettre en œuvre leur contrat d'objectifs.

**La date de remise de l'analyse préparatoire et de commencement de l'évaluation intermédiaire (rencontres en école) sera communiquée à chaque école par son DCO à partir de la mi-septembre 2022.** Les écoles seront informées six mois à l'avance au plus tard de la date de commencement de l'évaluation, afin qu'elles puissent s'organiser suffisamment tôt pour réaliser l'analyse préparatoire. La date de commencement de l'évaluation intermédiaire est établie par le DCO, en concertation avec la direction et le pouvoir organisateur.

NB. La date du début de mise en œuvre d'un contrat est inscrite sur le contrat généré par l'application Pilotage.

**Les évaluations commencent toujours après trois ans de mise en œuvre du contrat d'objectifs. En raison de la crise sanitaire, un délai supplémentaire de 5 mois a été accordé aux écoles de la vague 1.**

Mon école a démarré la mise en œuvre de son contrat d'objectifs, le ...	Le DCO notifie la date de début de l'analyse intermédiaire*, au plus tard le ...	Notre analyse préparatoire est envoyée au DCO, au plus tard le...	L'évaluation intermédiaire de la mise en œuvre de notre contrat d'objectifs débute, le...	L'évaluation intermédiaire de la mise en œuvre de notre contrat d'objectifs se termine, au plus tard, le ...
1 <sup>er</sup> septembre 2019	15 septembre 2022	1 <sup>er</sup> février 2023	22 février 2023	22 juin 2023
1 <sup>er</sup> octobre 2019	22 septembre 2022	1 <sup>er</sup> mars 2023	22 mars 2023	22 juillet 2023**
1 <sup>er</sup> novembre 2019	22 octobre 2022	1 <sup>er</sup> avril 2023	22 avril 2023	22 août 2023**
1 <sup>er</sup> décembre 2019	22 novembre 2022	1 <sup>er</sup> mai 2023	22 mai 2023	22 septembre 2023
1 <sup>er</sup> janvier 2020	22 décembre 2022	1 <sup>er</sup> juin 2023	22 juin 2023	22 octobre 2023

\* C'est à ce moment que l'école aura accès au canevas de l'analyse préparatoire par le biais de l'application Pilotage.

\*\* Si les délais de la fin de l'évaluation intermédiaire sont concomitants avec les congés scolaires, les délais seront adaptés en concertation avec le DCO.

# Contacts

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

**Vous pouvez également prendre contact avec le helpdesk du pilotage :**

E-mail : [plandepilotage@cfwb.be](mailto:plandepilotage@cfwb.be)

Téléphone : 02 690 82 95

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

- Pour le CECP : [christine.joris@cecp.be](mailto:christine.joris@cecp.be)
- Pour le CPEONS : [anne.jongen@cpeons.be](mailto:anne.jongen@cpeons.be)
- Pour la FELSI : [leonet.valerie@felsi.eu](mailto:leonet.valerie@felsi.eu)
- Pour le SeGEC :
  - Enseignement fondamental : [luc.michiels@segec.be](mailto:luc.michiels@segec.be)
  - Enseignement secondaire : [pierre.scieur@segec.be](mailto:pierre.scieur@segec.be)
- Pour WBE : [csa@w-b-e.be](mailto:csa@w-b-e.be)

# 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<sup>er</sup>, du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 1<sup>er</sup> juillet 2022 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 20 mai 2020 visant à préciser la notion de performance présentant un écart significatif en dessous de la moyenne des écoles comparées et à définir le processus d'identification des écoles concernées.

# ••• 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](http://www.fw-b.be) - 0800 20 000

[www.enseignement.be](http://www.enseignement.be)

Septembre 2022

Éditeur responsable: **Quentin David**

Directeur général de la Direction du Pilotage du  
Système Éducatif

Avenue du Port 16

1080 Bruxelles

