**décret modifiant le Décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre afin de deployer un nouveau cadre de pilotage, contractualisant les relations entre la Communauté française et les établissements scolaires**

**Exposé des motifs**

Le présent avant-projet de décret vise à concrétiser un des deux chantiers structurant l’ensemble de la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d’excellence, à savoir l’instauration d’un nouveau système de gouvernance du système scolaire à travers la conclusion de « contrats d’objectifs » entre chacun des établissements scolaire et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

**1. Considérations générales et interactions avec d’autres dispositions décrétales en projet**

Ce nouveau système de gouvernance approfondit la logique des dispositions relatives aux plans de pilotage des établissements adoptées avant le Pacte et s’y substitue.

Le Pacte préconise en effet une approche nouvelle de la gouvernance de notre système éducatif qui favorise l’implication de ses acteurs, mise sur leurs compétences et leurs initiatives. Ceci nécessite une responsabilisation renforcée des acteurs de l’enseignement par rapport à ses résultats, en dehors de toute logique bureaucratique. Une telle logique de responsabilisation implique plus d’autonomie pour les acteurs, plus de soutiens dans l’exercice de leurs missions, mais aussi une dynamique collective plus forte autour d’objectifs précis et d’un pilotage renforcé au niveau de l’établissement, des niveaux intermédiaires (bassins scolaires, fédérations de P.O., etc.) et de la régulation du système scolaire dans son ensemble par le Gouvernement et ses services. Cette approche nouvelle nécessite une réforme profonde de l’Administration et une définition contractuelle des rapports entre le pouvoir régulateur, les P.O. et les établissements.

Plusieurs décrets devront être adoptés pour consacrer cette évolution systémique de la gouvernance et du pilotage du système scolaire.

Concrètement, les nouveaux rapports entre le pouvoir régulateur d’une part, les PO et les écoles d’autre part, impliquent :

* la définition d’objectifs à atteindre par le système scolaire dans son ensemble et le cas échéant la définition d’objectifs propres aux établissements d’une zone géographique ou aux établissements présentant certaines spécificités. Ces **objectifs d’amélioration** du système scolaire sont fixés pour la durée du Pacte par le présent avant-projet de décret. Les objectifs particuliers déclinés par zone ou visant certaines catégories d’établissements seront fixés par le Gouvernement sur la base du présent texte.
* l’élaboration par l’établissement d’un plan de pilotage/contrat d’objectifs déclinant les **objectifs spécifiques** que l’école se propose de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs généraux précités. Le cadre d’élaboration et le contenu de ces plans de pilotage/contrats d’objectifs sont fixés par le présent avant-projet.
* l’élaboration de ce plan de pilotage/contrat d’objectifs dans le cadre d’une **dynamique collective renforcée** de l’équipe éducative. Un autre avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet définira les 5 composantes de la **charge d’un enseignant** que sont le travail en classe, le service à l’école et aux élèves, **le travail collaboratif**, le travail autonome et la formation continuée. La consécration du travail collaboratif dans la charge des enseignants à tous les niveaux d’enseignement est en effet indispensable au développement de la dynamique collective que l’élaboration et la mise en œuvre des contrats d’objectif impliquent.
* l’instauration d’un **dialogue entre l’établissement et l’administration** autour du projet de plan de pilotage/contrat d’objectifs élaboré par l’école et de son évaluation, **via une nouvelle fonction à créer au sein du Ministère, les « DCO » ou** « délégués aux contrats d’objectifs ». Le présent avant-projet de décret fixe le cadre de la contractualisation entre le pouvoir régulateur et les établissements, et de son évaluation. Un autre avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet créera au sein du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles ce nouveau corps décentralisé indispensable à cette nouvelle dynamique.
* la **séparation entre WBE**, le réseau d’enseignement organisé par la Fédération **et les services du Gouvernement en charge du rôle de régulateur de l’enseignement** au sein de deux entités juridiquement distinctes. Il importe en effet que tous les réseaux d’enseignement s’inscrivent dans la même logique de contractualisation avec un pouvoir régulateur dont les services ne peuvent se confondre avec ceux d’un de ces réseaux. Cette séparation doit faire l’objet d’un autre avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet.
* la **définition d’indicateurs** d’efficacité (réussite, maîtrise des acquis, redoublement…) et d’équité (distribution des résultats en fonction de l’origine socio-économique des élèves, taux de départ en cours de cursus…) permettant d’évaluer les progrès d’un établissement par rapport aux objectifs fixés. Un série d’indicateurs seront fournis aux établissements pour l’élaboration de leur plan de pilotage sur la base d’un avant-projet de décret relatif à relatif à la gouvernance numérique du système scolaire et à la transmission des données numériques statistiques dans l’enseignement obligatoire qui doit entrer en vigueur également concomitamment à l’entrée en vigueur du présent avant-projet.
* le renforcement de **l’autonomie des directions** quant à l’organisation de l’établissement et celle **des équipes éducatives quant au choix des moyens et des méthodes pédagogiques** à mettre en œuvre pour rencontrer les objectifs définis pour l’école. Ceci a notamment pour corolaire la **redéfinition du rôle de l’Inspection** qui n’est plus chargée dans ce cadre d’autonomie et de responsabilisation d’un contrôle systématique du niveau des études. Un autre avant-projet de décret redéfinira les missions de l’Inspection dans ce nouveau cadre. Un avant-projet de décret qui doit entrer en vigueur concomitamment au présent avant-projet consacrera par ailleurs une **implication plus grande du directeur dans** le recrutement des membres du personnel ainsi qu’une **plus grande souplesse pour les PO et les directeurs dans la gestion des moyens d’encadrement.** Il faut souligner que la dynamique des plans de pilotage/contrats d’objectifs nécessite un leadership pédagogique renforcé du directeur. Les renforts administratifs qui ont été octroyés aux directeurs du fondamental et du spécialisé par le décret du 19 juillet 2017 relatif à la mise en œuvre du plan de pilotage des établissements scolaires, à l'aide spécifique aux directions dans l'enseignement maternel, primaire et fondamental, ordinaire et spécialisé, et à un encadrement complémentaire en personnel éducatif et administratif dans l'enseignement secondaire spécialisé s’inscrivent dans cette logique.
* la reconnaissance du rôle d’**accompagnement** de la conception et de la mise en œuvre des plans de pilotage/contrats d’objectifs **des fédérations de pouvoirs organisateurs.** Ce rôle est défini par le présent avant-projet. Un autre avant-projet de décret constituera le siège légal de la contractualisation entre les fédérations de pouvoir organisateur elles-mêmes et le régulateur.

Enfin, le présent avant-projet de décret organise un dispositif de pilotage spécifique pour les **écoles dites « en écarts significatifs de performances »**, qui vise les établissements « en difficultés » dont la performance présente un écart significatif par rapport à la moyenne des établissements en matière de climat de l’école, de résultats et de parcours des élèves, et de dynamique des équipes éducatives. L’objectif de ce dispositif est de permettre aux établissements identifiés comme tels de bénéficier d’un dispositif d’ajustement, en ce compris des ressources et supports, et d’un suivi rapproché dans le cadre d’une contractualisation spécifique décrite à l’article 68 en projet.

**2. Principes d’élaboration des plans de pilotage/contrats d’objectifs**

1. Les établissements élaboreront leurs plans de pilotage à partir d’un **diagnostic collectif** de leur situation établi par l’équipe éducative au regard des objectifs d’amélioration définis par le Gouvernement/Parlement (infra).
2. Pour réaliser leur diagnostic, les établissements **commenceront par réaliser un état des lieux de leur situation**. Ils réaliseront cet état des lieux sur une double base :

-d’une part, les établissements seront invités à décrire les actions qu’ils ont mises en œuvre dans chacune des **thématiques** visées à l’article 67, §4, 6° de l’avant-projet de décret, en tenant compte du contexte spécifique de l’établissement, du projet d’établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles.

-d’autre part, **un certain nombre d’indicateurs leur seront fournis** par le Gouvernement via l’application informatique dans laquelle il leur sera demandé de présenter leur plan de pilotage. La liste de ces indicateurs sera évolutive dans le temps en fonction de l’évolution du système d’information qui doit soutenir la nouvelle gouvernance du système scolaire et des établissements. Ces indicateurs présenteront des informations propres à chaque établissement **au regard d’une part de la moyenne des établissements de la Fédération et d’autre part de la moyenne des établissements de la Fédération rassemblant une population comparable en termes socio-économiques**.

1. Une fois cet état des lieux réalisés, les équipes éducatives **analyseront leurs forces et leurs faiblesses** au regard des objectifs d’amélioration fixés par le Gouvernement **et leurs causes** **(phase diagnostic).**
2. Sur la base de ce diagnostic, les établissements définiront **les objectifs spécifiques** qu’ils estiment devoir se fixer **pour rencontrer les défis prioritaires révélés par leur diagnostic au regard des objectifs d’amélioration fixés par le Gouvernement et en fonction** **du contexte spécifique de l’établissement, du projet d’établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles.** Ces objectifs définiront chaque fois que c’est possible une ou plusieurs **cible(s) chiffrée(s)/valeur(s) de référence** en termes de résultats à atteindre, **sans que cette ou ces cible(s) ne constitue une obligation de résultat.**

Une fois leurs objectifs spécifiques fixés, les établissements établiront **les plans d’actions (stratégies)** qu’ils se proposent de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques d’amélioration qu’ils auront fixés. Pour élaborer leurs stratégies, ils s’interrogeront sur l’opportunité d’utiliser ou pas des **leviers relevant de chacune des thématiques visées à l’article 67, §4, 6° de l’avant-projet de décret**. Ils intégreront par ailleurs en toutes hypothèses dans leurs stratégies (plans d’action) des actions relatives à la mise en œuvre des **pratiques collaboratives** au sein de l’établissement, des actions relatives à la **formation** de l’équipe éducative et, pour les établissements concernés, au moment où ils seront concernés, des actions relatives à la mise en œuvre du **nouveau tronc commun**. Les actions relatives à la formation constitueront le **plan de formation** de l’établissement.

1. A côté des plans d’action que les établissements estiment devoir mettre en œuvre pour rencontrer leurs objectifs spécifiques, leur plan de pilotage **décrira les actions existantes** qu’ils continueront à mettre en œuvre dans chacune des thématiques précitées en tenant compte du contexte spécifique de l’établissement, du projet d’établissement, des lignes directrices fixées par le PO et des moyens disponibles.
2. Les établissements qui intègrent **des dispositifs particuliers** (encadrement différencié, CPU, immersion linguistique, ….) pour lesquels ils sont actuellement soumis à des obligations particulières relatifs à la justification des actions qu’ils mettent en place dans le cadre de ces dispositifs, intégreront la description de leurs actions dans les stratégies précitées. Ils ne seront plus soumis pour le surplus aux formalités administratives de justification de leurs actions prévues par ces législations.
3. Il est proposé de définir un **nombre limité d’objectifs d’amélioration de l’ensemble du système,** dans le cadre desquels les établissements devront établir leur plan de pilotage. Ces « objectifs d’amélioration » se distinguent de ce que le décret mission nomme aujourd’hui « objectifs généraux » du système scolaire et qui constituent plus les « missions » de l’école que des « objectifs » à proprement parler. Il est proposé de modifier le décret mission pour éviter toute ambiguïté en rebaptisant les « objectifs généraux » existants en « missions » du système scolaire.

Ces objectifs tiennent compte des axes stratégiques du Pacte et des **principes directeurs relatifs aux indicateurs de progression définis par le Groupe Central** dans son avis n°3 pour évaluer l’impact des réformes qui sont mises en œuvre dans le cadre du Pacte (pages 317 et suivantes).

1. Les objectifs d’amélioration annexés au présent avant-projet seront a priori valables **pour la durée de la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d’excellence**.
2. Des **objectifs particuliers** seront fixés **pour les zones d’enseignement** **dans un second temps**, une fois que les directeurs de zone et les DCO chargés de piloter leur mise en œuvre auront été entièrement déployés sur le territoire de la Fédération. Ces objectifs zonaux comprendront notamment des objectifs de **mixité sociale** propres à chaque zone. Conformément à l’avis n°3 du GC (page 284 en particulier), l’objectif d’augmentation de la mixité sociale résultera par ailleurs de la mise en œuvre de réformes structurelles comme le tronc commun et de la mise en œuvre des objectifs liés à la réduction des phénomènes qui séparent les élèves durant leur parcours (lutte contre le redoublement, le décrochage et les changements d’école, augmentation de l’inclusion des élèves à besoin spécifique dans l’enseignement ordinaire, etc…)

A priori, pour la mise en route de ce nouveau système de gouvernance, **il n’est pas prévu de définir des objectifs particuliers pour certaines catégories d’établissement si ce n’est le cas échéant pour l’enseignement spécialisé ou pour les établissements soumis à des dispositifs spécifiques**.

1. En fonction des considérations qui précèdent, **7 objectifs d’amélioration** sont définis et devront être pris en considération pour l’élaboration et la contractualisation des plans de pilotage/contrats d’objectifs :
   1. **Améliorer significativement les savoirs et compétences des élèves**

Indicateur 1:

Part des jeunes de 15 ans qui possèdent des compétences moyennes et de haut niveau dans chaque domaine couvert par PISA : sciences, mathématique et lecture

Valeur de référence :

Atteindre en 2030 la moyenne des pays voisins aux tests PISA (ce qui signifie passer de 76 à 80% de la population concernée)

Indicateur 2 :

Part des jeunes de 15 ans qui possèdent des compétences de haut niveau dans chaque domaine couvert par PISA : sciences, mathématique et lecture

Valeur de référence :

Atteindre en 2030 la moyenne des pays voisins aux tests PISA (ce qui signifie passer de 12 à 15% de la population concernée)

Indicateur 3 :

Résultats aux évaluations externes dans l’ensemble des matières couvertes mesurés sur la base du résultat moyen de l’ensemble des élèves

Valeur de référence :

Pas de valeur chiffrée définie ; amélioration importante attendue

* 1. **Augmenter la part des jeunes diplômés de l’enseignement secondaire supérieur**

Indicateur:

La part des jeunes entre 20 et 24 ans diplômés de l’enseignement secondaire supérieur parmi les jeunes résidant sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Valeur de référence

Atteindre en 2030 l’objectif fixé au niveau européen, soit 85% de la population concernée (situation actuelle : 79% selon les chiffres d’Eurostat)

* 1. **Réduire les différences entre les résultats des élèves les plus favorisés et des élèves les moins favorisés d’un point de vue socio-économique**

Indicateur :

La différence entre les résultats des élèves les plus favorisés et les moins favorisés d’un point de vue socio-économique aux tests PISA

Valeur de référence :

Atteindre en 2030 la moyenne de cette différence dans les pays voisins (ce qui signifie passer de 112 points de différence à 101 points de différence)

* 1. **Réduire progressivement le redoublement et le décrochage**

Indicateur 1 :

Part des élèves considérés comme « redoublants » (est considéré comme « redoublant » tout élève qui est inscrit deux années scolaires successives dans la même année d’étude) une année scolaire donnée, parmi les élèves fréquentant l’enseignement primaire ordinaire et les 6 premières années de l’enseignement secondaire ordinaire de plein exercice

Valeur de référence :

Diminution de 50% par rapport à la situation actuelle à l’horizon 2030 (passer de 7,6% en 2016-2017 à 3,8% en 2030-2031 : en primaire, passer de 3,0% à 1,5% et en secondaire de 12% à 6% ; de telle sorte à favoriser le passage de …% d’élèves en retard en 5ème secondaire en 2016-207 à …% en 2030-2031)

Indicateur 2 :

Part des élèves considérés comme « ayant décroché »[[1]](#footnote-1) une année scolaire donnée, parmi les élèves fréquentant les 3e, 4e et 5e années secondaire de l’enseignement ordinaire de plein exercice

Valeur de référence :

Diminution de 50% par rapport à la situation actuelle à l’horizon 2030 (passer de 5,4% en 2016 à 2,7% en 2030)

* 1. **Réduire les changements d’école au sein du tronc commun**

Indicateur :

Part des élèves changeant d’établissement[[2]](#footnote-2) entre deux années scolaires successives parmi les élèves inscrits de la 1re à la 6e année primaire ou de la 1ère à la 3ème secondaire dans l’enseignement ordinaire de plein exercice. Entre 2015-2016 et 2016-2017, le taux de changement est de 12% dans l’enseignement primaire et de 22% dans l’enseignement secondaire.

Valeur de référence

Pas de valeur chiffrée ; diminution importante attendue.

* 1. **Augmenter progressivement l’inclusion des élèves à besoins spécifiques dans l’enseignement ordinaire**

Indicateur :

Pourcentage d’élèves pris en charge dans l’enseignement spécialisé par rapport à la population scolaire totale

Valeur de référence :

Revenir à l’horizon 2030 au pourcentage d’élèves pris en charge par l’enseignement spécialisé en 2004;

* 1. **Accroître les indices du bien-être à l’école et du climat scolaire**

Indicateurs :

A construire dans le cadre de la réalisation d’une enquête multidimensionnelle et systémique réalisée tous les 5 ans auprès des différents publics de l’école (élèves, parents, équipes éducatives) ciblant les relations au sein de la communauté scolaire, le plaisir d’apprendre et d’enseigner, l’environnement d’apprentissage, la sécurité, l’environnement physique, le sentiment d’appartenance, et se basant également sur les données relatives à l’exclusion, l’absentéisme des élèves, à la stabilité des équipes éducatives…

L’enquête aura notamment pour objectif de vérifier les évolutions suivantes :

-% des élèves se déclarant heureux d’aller à l’école ;

-% des enseignants, directions et autres personnels se déclarant épanouis dans leur travail et satisfaits de leurs conditions de travail ;

-% des parents qui ont confiance dans l’école et se déclarants satisfaits de la prise en charge de leur enfant à l’école.

1. S’il appartient bien à l’établissement, comme évoqué supra, de définir lui-même les objectifs spécifiques qu’il se donne prioritairement pour contribuer à l’atteinte des objectifs d’amélioration fixés par le décret, de même que le contenu des stratégies qu’il estime devoir mettre en œuvre pour rencontrer ses objectifs spécifiques**, il** appartiendra aux **DCO, dans le cadre d’un dialogue constructif à établir avec l’établissement, de contrôler l’adéquation des objectifs spécifiques et des stratégies proposées par rapport aux objectifs d’amélioration définis par le décret, eu égard au contexte spécifique de l’établissemen**t.

Pour tenir compte de la remarque du Conseil d’Etat, il est précisé que, quelle que soit l’étape concernée, les décisions et recommandations du DCO ou du DZ sont motivées et s’inscrivent dans le respect de la liberté du pouvoir organisateur en matière de méthodes pédagogiques.

Il reviendra au DCO de vérifier :

* 1. si les objectifs spécifiques que l’établissement s’est donné **apportent une contribution satisfaisante aux objectifs d’amélioration fixés par le décret**, eu égard à la situation spécifique de l’établissement et à ce qu’elle met déjà en œuvre. Dans ce cadre, **3 à 5 objectifs spécifiques** devront être proposés par chaque établissement.
  2. si l’établissement n’a pas commis **« d’erreur manifeste d’appréciation »** dans la fixation de ses priorités. Dans ce cadre, le DCO vérifiera d’une part la cohérence des objectifs spécifiques proposés par rapport aux objectifs d’amélioration fixés par le présent avant-projet de décret et par rapport au diagnostic de la situation de l’établissement. Il vérifiera d’autre part la cohérence des stratégies (plans d’actions) proposées par rapport aux objectifs spécifiques définis par l’équipe éducative. Ainsi, par exemple, le DCO invitera l’établissement dont les indicateurs montrent qu’il présente un taux anormalement élevé de départ d’élèves en cours de scolarité (avec ou sans redoublement) à se donner un objectif spécifique sur cette question s’il ne l’a pas fait spontanément. De même, le DCO invitera l’établissement qui présente des résultats en-dessous de la moyenne de sa catégorie dans un savoir de base à se donner un objectif spécifique sur cette question s’il ne l’a pas fait spontanément. Dans ces hypothèses, il restera de la responsabilité de l’équipe éducative de définir son objectif spécifique suite à la recommandation du DCO.

Conformément au Pacte, dans le cadre du contrôle de cette adéquation, pour vérifier si l’ambition des établissements est suffisante, les DCO **tiendront compte des ressources et des soutiens dont l’établissement peut disposer**. En d’autres termes, l’ambition que se donneront les établissements variera en fonction de leur situation spécifique et en fonction des dispositifs qui seront progressivement mis en œuvre dans le cadre des chantiers du Pacte. Ainsi, par exemple, par rapport à l’objectif relatif à l’augmentation progressive de l’inclusion des élèves à besoin spécifique, l’ambition des établissements devra être plus forte lorsque seront mis en place les pôles territoriaux et lorsque seront déployées les ressources supplémentaires que le Pacte consacre à cet objectif.

1. Avant d’être soumis au DCO, le plan de pilotage est soumis pour **avis** au **Conseil de participation** et aux **organes locaux de concertation**. Une fois qu’il est adapté à ces avis, il est approuvé par le PO et soumis au DCO.
2. Le contrat d’objectifs sera conclu par le PO et la Fédération pour une **durée de 6 ans**. Le « plan de pilotage » élaboré par l’établissement deviendra « contrat d’objectif » au moment de son approbation par le DCO. Concrètement, il sera signé par le représentant du PO et par le « directeur de zone » (soit le supérieur hiérarchique du DCO) et contresigné, dans un souci de responsabilisation, par le directeur de l’établissement en fonction au moment de la signature et par le DCO. A priori, la lettre de mission du directeur sera adaptée par le PO au contenu du contrat d’objectif.
3. En cas de **mauvaise volonté manifeste ou d’incapacité manifeste dans le chef d’un établissement à élaborer un plan de pilotage/contrat d’objectif**, un processus de suivi rapproché, tel que décrit infra, sera mis en œuvre par le DCO. Dans ce cadre, le DCO pourra faire appel, via son supérieur hiérarchique (le « directeur de zone ») à l’inspection pour réaliser un **audit externe** de l’établissement préalablement à l’élaboration du plan de pilotage. Le pouvoir organisateur pourra également prendre l’initiative de cet audit. A défaut de pouvoir mettre en œuvre ce processus de suivi, les dispositifs de désignation d’un « manager de crise » et/ou de retenue de subventions dont question infra pourront être activés.
4. **Principes d’évaluation des contrats d’objectifs**
5. Il appartiendra d’abord à **chaque équipe éducative d’évaluer régulièrement (une fois par an au moins) et collectivement la mise en œuvre de son contrat d’objectif.** Cette évaluation annuelle est purement interne à l’établissement et ne doit pas être communiquée au DCO. **Cette évaluation collective pourra être le point de départ de procédures d’évaluation individuelle** dans le cadre des nouveaux régimes d’évaluation des enseignants et des directeurs. Ces nouveaux régimes feront l’objet d’avant-projets de décrets distincts qui devront entrer en vigueur pour la rentrée 2020.
6. Pour le surplus, **deux évaluations du contrat d’objectif par le pouvoir régulateur via le DCO sont prévues**. Une évaluation intermédiaire après 3 ans et une évaluation définitive au terme du contrat, soit au terme des 6 ans de durée de celui-ci.
7. **La non-atteinte de certains objectifs devra entrainer une réaction** spécifique des parties prenantes à défaut de quoi l’ensemble du dispositif deviendra rapidement une routine bureaucratique dépourvue d’enjeu.

L’évaluation de la réalisation des contrats d’objectif et les conséquences qui en seront tirées devront évidemment tenir compte du fait que cette « gestion par objectifs » des établissements scolaires est une dynamique nouvelle qui implique de vrais changements de culture, tant pour les écoles que pour l’administration. De tels changements de culture ne peuvent être intégrés que progressivement par les acteurs du système scolaire.

1. En matière d’évaluation, **deux cas de figure doivent être distingués**:
2. **Il arrivera forcément qu’un établissement, même bien géré, ne parvienne pas à atteindre l’ensemble des objectifs fixés en dépit de ses efforts manifestes**. Dans le cadre d’une gestion par objectifs, une telle situation n’a rien de problématique, ni d’exceptionnel : à l’issue des trois ans, les parties prenantes analysent les raisons de cette non-réalisation, réactualisent si besoin les objectifs spécifiques et le contrat d’objectif, s’il échet et réfléchissent aux nouvelles mesures à mettre en œuvre pour corriger le tir. Au terme du contrat d’objectif (d’une durée de 6 ans), l’évaluation finale constitue le point de départ de la rédaction du nouveau plan de pilotage.
3. Autre chose est la situation des PO et/ou des directions qui montrent une **incapacité ou** une **mauvaise volonté manifeste**de mettre en œuvre le contrat d’objectif ou certains de ses objectifs.

Dans cas, **deux étapes** doivent être distinguées :

**Première étape**: un processus de suivi rapproché est mis en place. Le DCO revient de manière annuelle dans l’établissement pour évaluer la mise en œuvre du contrat. Dans ce cadre, une procédure d’audit externe peut être réalisée par le service de l’Inspection à la demande du DCO via le directeur de zone ou à la demande du pouvoir organisateur. Sur base de cet audit, le contrat d’objectif peut être adapté.

**Deuxième étape**: dans l’hypothèse ou le processus de suivi rapproché ne peut être mis en place ou n’est pas respecté, deux sous-hypothèses doivent être distinguées :

**Hypothèse 1 : la mauvaise volonté manifeste se situe au niveau du PO**. Dans ce cas, le Gouvernement peut décider de réduire de 5% au plus les subventions de fonctionnement de l’établissement.

**Hypothèse 2 : la mauvaise volonté ou l’incapacité manifestes se situent au niveau de l’équipe éducative**. Dans cette hypothèse, le Gouvernement pourra décider d’enjoindre au PO (ou à la Fédération de PO concernée si cette compétence lui a été déléguée par le PO) la désignation d’un « manager de crise ». Les attributions du manager de crise sont décrites à l’article 67, §10, 2° en projet. Dans le cadre de la mission du manager de crise, le directeur ou un membre du personnel peuvent, le cas échéant, être écartés si les difficultés peuvent leur être imputées. Le manager de crise est désigné pour une ou plusieurs périodes avec un maximum de 36 mois. Au terme de la mission du manager de crise, celle-ci est évaluée par le DCO et le directeur de zone en concertation avec le PO. Si au terme de cette évaluation, la mise en œuvre du contrat d’objectif reste insatisfaisante, les subventions de l’établissement sont supprimées. Rappelons que le dispositif de contractualisation devient une condition de subventionnement incontournable au regard de l’article 24, § 2, alinéa 2, 3° de la loi du 29 mai 1959 dite du Pacte scolaire.

1. **Dispositif de pilotage relatif aux écoles en écarts significatifs de performances**

Le présent avant-projet de décret remplace également l’article 67/2 du Décret Missions relatif aux « Écoles en écarts significatifs de performances » et vise à permettre l’identification des établissements dits « en difficultés » du fait d’une performance présentant un écart significatif en dessous de la moyenne. L’objectif de cette identification est de permettre aux établissements les plus en difficultés du système de bénéficier d’un dispositif d’ajustement et d’un suivi rapproché dans le cadre d’une contractualisation spécifique, un « protocole de collaboration » se substituant au contrat d’objectifs pendant le temps nécessaire à une réduction suffisante de cet écart significatif et pour une durée maximale de trois ans.

* 1. *Identification des écoles en écarts significatifs de performances*

L’identification des établissements visés par le dispositif repose sur le principe d’une analyse comparée d’indicateurs exclusivement destinée à permettre une identification objective des établissements présentant des écarts significatifs de performances en dessous de la moyenne d’écoles comparables. Le nombre précis d’établissements pouvant bénéficier concomitamment du dispositif est fixé par le Gouvernement en lien avec l’analyse comparée d’indicateurs permettant leur identification.

La notion de performance telle qu’elle est visée ici renvoie à une définition plus large que celle habituellement entendue, qui permet d’appréhender l’école dans ses différents dimensions – à travers des indicateurs liés aux résultats et parcours des élèves, à l’équipe éducative et au climat de l’école -, et ce en cohérence avec le cadre de pilotage tel que décrit plus haut.

La méthode d’analyse comparée d’indicateurs, destinée à identifier les établissements bénéficiant du dispositif spécifique décrit plus bas, sera arrêtée par le Gouvernement et précisera notamment, et outre le rôle du DCO, les éléments suivants :

* La définition des catégories d’établissements ;
* La notion d’écart significatif de performances ;
* Les variables définissant les quatre indicateurs.

De manière générale, les principes qui doivent guider le choix des indicateurs et des variables sont les suivants :

* Les indicateurs et variables doivent permettre de communiquer clairement une situation donnée, en misant sur un nombre réduit d’indicateurs et de variables, les plus simples et compréhensibles possibles.
* Les indicateurs et variables doivent être d’une grande qualité statistique, celle-ci reposant sur l’usage de données de qualité, récoltées régulièrement et comparables dans le temps.
* Les indicateurs choisis doivent permettre à la fois de capter les tendances à long terme ainsi que l’intensité de ces dernières, et être suffisamment sensibles pour détecter les tendances négatives (qu’elles soient rapides ou graduelles) et aider à anticiper de futures détériorations.
* Les indicateurs doivent à la fois mesurer les dimensions les plus importantes de la performance d’un établissement et permettre de repérer particulièrement les « groupes à risque ».
  1. *Caractéristiques du dispositif relatif aux écoles en écarts de performances*

Par rapport au pilotage des établissements décrit plus haut, le dispositif visant les écoles en écarts significatifs de performances se caractérise, pour les écoles ainsi reconnues, par :

* Un audit et un diagnostic opérés par le Service général de l’Inspection, et non par l’établissement lui-même, et dont les modalités sont fixées par le Gouvernement ;
* Des objectifs d’ajustement propres à l’établissement fixés par le Gouvernement, et non pas par l’établissement lui-même, et communiqués à l’établissement concomitamment au diagnostic;
* L’obligation pour les FPO et l’Administration de proposer et mettre à disposition accompagnement et soutien aux établissements couverts par le dispositif ;
* L’élaboration d’un dispositif d’ajustement, en lieu et place du plan de pilotage, et la signature d’un protocole de collaboration, en lieu et place du contrat d’objectifs ;
* La signature du dispositif d’ajustement et du protocole de collaboration par la Fédération de pouvoirs organisateurs ;
* La mise en place systématique d’un dispositif de suivi rapproché par le DCO dès la signature du protocole de collaboration ;
* Une évaluation réalisée annuellement, et non pas après trois années, dont les modalités doivent être arrêtées par le Gouvernement.

Les modalités d’élaboration du dispositif d’ajustement sont identiques à celles prévues pour les plans de pilotage.

De même, les dispositions visant le refus ou l’incapacité à établir le dispositif d’ajustement et à faire signer le protocole de collaboration, et celles visant la mauvaise volonté ou l’incapacité manifeste à atteindre les objectifs d’ajustement, sont calquées sur celles prévues dans le cas des plans de pilotage et contrats d’objectifs décrites plus haut.

1. Est considéré comme « ayant décroché » l’élève qui quitte l’enseignement secondaire ordinaire de plein exercice entre deux années scolaires. Il s’agit, plus précisément, des jeunes qui ne sont plus inscrits dans un établissement organisé ou subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles l’année scolaire suivante. [↑](#footnote-ref-1)
2. Est considéré comme « changeant d’établissement » un élève qui est inscrit au 15 janvier dans un établissement et qui, au 15 janvier de l’année suivante, est inscrit dans un autre établissement. [↑](#footnote-ref-2)