



## CONVENTION RELATIVE A LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DU PLAN DE PILOTAGE/ CONTRAT D'OBJECTIFS

### CONVENTION

Entre, d'une part :

Le Réseau « Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné » (Réseau CPEONS), asbl dont le siège est situé rue des Minimes, 87-89 à 1000 Bruxelles représenté par Monsieur **Roberto GALLUCCIO**, Administrateur – délégué, ci-après dénommé « Le Réseau CPEONS » ;

Et, d'autre part :

La Ville de Bruxelles, représentée par son Collège des Bourgmestre et Echevins, au nom duquel agissent en exécution d'une décision du conseil communal, Madame **Faouzia HARICHE**, Echevine en charge de l'Instruction Publique, de la Jeunesse et des Ressources Humaines, et Monsieur **Luc SYMOENS**, Secrétaire communal de la Ville de Bruxelles, en sa qualité de pouvoir organisateur d'établissements d'enseignement secondaire, ci-après dénommée « le Pouvoir Organisateur » ;

### **Préambule**

Le C.P.E.O.N.S., organe de représentation et de coordination des pouvoirs organisateurs d'enseignement reconnu par le Gouvernement de la Communauté française, organise sous l'égide des communes, des villes, des provinces et de la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles- Capitale un enseignement public, géré par des mandataires politiques démocratiquement élus.

A ce titre, et en relation avec cette mission, il accompagne les établissements d'enseignement secondaire de la Ville de Bruxelles (membre de cette fédération de pouvoirs organisateurs) dans l'élaboration et le suivi de leurs plans de pilotage, depuis 2019. A ce titre, leurs collaborateurs effectuent de nombreuses missions de coaching et d'accompagnements des titulaires et direction dans les écoles (séances d'intervision, diffusion d'outils pratiques, etc.).

C'est dans ce contexte que la présente convention, dont l'objet est décrit à l'article 1, s'inscrit.

### **ENSUITE DE QUOI IL EST CONVENU CE QUI SUIVIT :**

#### **Article 1 Objet de la convention**

La présente convention a pour objet de préciser les dispositions relatives à la mission d'accompagnement dans l'implémentation des plans de pilotage au sein des établissements d'enseignement secondaire du Pouvoir Organisateur, ci-après nommés « les Bénéficiaires ».

Cette mission est exercée par l'équipe des Conseillers accompagnateurs plan de pilotage/contrat d'objectifs et l'Administrateur délégué du Réseau CPEONS.

L'équipe du CPEONS octroie un soutien aux Bénéficiaires selon les modalités reprises sous les conditions spécifiques que le Pouvoir Organisateur déclare accepter et qui sont en annexe de la présente.

Tous les services rendus par le Réseau CPEONS dans le cadre de la présente convention sont effectués gratuitement.

## **Article 2 Description de la nature et de l'étendue de la mission**

La mission consiste en un accompagnement professionnel comprenant de l'information, de l'accompagnement, de la proposition d'outils, d'un suivi, de formation spécifique.

La mission vise l'accompagnement des Directions des écoles secondaires du Pouvoir organisateur dans l'implémentation du plan de pilotage au sein de leur établissement et sa finalisation en contrat d'objectifs et le suivi du dispositif dans les délais réglementaires.

Cette mission est liée à une offre de service qui se répartit en actions obligatoires et facultatives précisées dans les conditions spécifiques.

Ces actions s'inscrivent dans un processus découpé selon un schéma opérationnel en 5 étapes

- Mobiliser, donner du sens ;
- Réaliser l'état des lieux ;
- Se mettre d'accord sur les stratégies ;
- Négocier et communiquer ;
- Mettre en œuvre et organiser le suivi.

La mission des accompagnateurs du Réseau CPEONS sera réalisée selon un calendrier en lien avec la réglementation et qui sera convenu avec les Bénéficiaires pour les différentes actions.

## **Article 3 Personnes de Contact du Pouvoir Organisateur**

Pour l'exécution de la présente convention, le Pouvoir Organisateur désignera une personne de contact spécifique (réfèrent.e aux plans de pilotage) pour la synchronisation des actions entre le CPEONS, le Pouvoir Organisateur et les Bénéficiaires.

## **Article 4 Personne de Contact du Réseau CPEONS**

Tout courrier adressé au Réseau CPEONS sera envoyé à :

Monsieur l'Administrateur délégué  
Roberto Galluccio  
Rue des Minimes 87/89  
1000 BRUXELLES

Avec la référence « Accompagnement Plan de Pilotage ».

## **Article 5 Durée**

La mission prend cours le ..... et se poursuit jusqu'au terme des 6 ans.

## **Article 6 Responsabilité civile**

Les Bénéficiaires ne sont en aucun cas responsables des dommages causés aux personnes ou aux biens découlant directement ou indirectement des activités liées à la réalisation de la présente convention.

Le Réseau CPEONS ne peut rendre responsable les Bénéficiaires d'aucun dommage causé à des tiers du chef de la réalisation de la présente convention.

## **Article 7 Règlement des litiges**

Tout différend relatif à l'interprétation ou à l'exécution de la présente convention fera l'objet d'une tentative de règlement à l'amiable entre les parties concernées.

A défaut d'accord obtenu à la suite de la mise en œuvre de cette procédure de conciliation, la partie la plus diligente soumettra le litige à l'appréciation des cours et tribunaux compétents de l'arrondissement judiciaire de Bruxelles.

## **Article 8 Clause résolutoire expresse**

La présente convention est conclue sous la condition résolutoire de la suspension et/ou de l'annulation par l'autorité de tutelle dont dépend la Ville de la délibération du Conseil communal approuvant la présente convention.

## **SIGNATURES DES PARTIES**

Fait en deux exemplaires à Bruxelles, le .....

### **Pour le Pouvoir Organisateur**

Madame **Faouzia Hariche**  
Echevine de l'Instruction publique, de la Jeunesse et des Ressources humaines

Monsieur **Luc Symoens**  
Secrétaire communal de la Ville de Bruxelles

### **Pour le CPEONS**

Monsieur **Roberto Galluccio**  
Administrateur Délégué du CPEONS



## Conditions spécifiques du soutien du CPEONS à la mission d'accompagnement dans l'implémentation des plans de pilotage (Annexe 1 à la Convention)

### Définitions

Au sens du présent document, il y a lieu d'entendre par :

- 1° **Décret Missions** : 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 ;
- 2° **Décret Cellules de soutien et d'accompagnement** : 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 ;
- 3° **Pouvoir Organisateur** : la personne morale de droit public ou la personne morale de droit privé qui assume la responsabilité de l'organisation d'une école ;
- 4° **WBE** : l'organisme public autonome créé par le décret spécial du 7 février 2019 portant création de l'organisme public chargé de la fonction de pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française ;
- 5° **Fédération de Pouvoirs Organisateurs** : l'un des organes de représentation et de coordination des pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres P.M.S. reconnus par le Gouvernement, répondant aux critères de l'article 5bis de la loi du 29 mai 1959 modifiant certaines dispositions de la législation de l'enseignement ;
- 6° **Organe de représentation et de coordination** : WBE ou la fédération de pouvoirs organisateurs ;
- 7° **Inspection** : le Service général de l'Inspection visé par le décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection ;
- 8° **Rapport de suivi annuel** : le rapport visé à l'article 15 du décret Cellules de soutien et d'accompagnement.

### Engagements du CPEONS

#### 1. Missions (rappel)

Conformément à l'article 14 du décret Cellules de soutien et d'accompagnement sans préjudice des missions de coordination, de soutien et d'accompagnement définies par ou en vertu d'autres lois ou décrets ou de ses statuts, le CPEONS est, vis-à-vis des pouvoirs organisateurs qui lui sont affiliés ou conventionnés, chargé des missions de coordination, de soutien et d'accompagnement suivantes :

- 1° Les missions de leurs Cellules de soutien et d'accompagnement, telles qu'énoncées à l'article 4 du décret Cellules de soutien et d'accompagnement, à savoir au minimum :
  - a) Offrir son appui aux écoles pour l'élaboration de leur plan de pilotage et la modification de leur contrat d'objectifs conformément à l'article 67 du décret Missions ;
  - b) Accompagner et suivre la mise en œuvre du contrat d'objectifs des écoles visé à l'article 67 du décret Missions ;

- c) Apporter son appui aux écoles dont les performances présentent un écart significatif en dessous de la moyenne des écoles comparées pour rédiger une proposition de dispositif d'ajustement et remettre son avis sur cette proposition conformément à l'article 68 du décret Missions ;
  - d) Accompagner et suivre la mise en œuvre du protocole de collaboration des écoles dans le cadre de l'article 68 du décret Missions ;
  - e) Conseiller et accompagner les directions, les enseignants, les équipes pédagogiques et les écoles pour lesquels soit l'Inspection lors d'une mission d'investigation et de contrôle ou d'audit diligentée à la demande du Gouvernement ou des Services du Gouvernement, soit le pouvoir organisateur a constaté des faiblesses ou des manquements, en tenant compte des constats posés, des observations relevées et, s'il échet, des pistes d'amélioration ;
  - f) Apporter son appui aux écoles à faible taux d'occupation, ainsi qu'aux implantations d'écoles dont les performances présentent un écart significatif en dessous de la moyenne des écoles comparées, tels que visés à l'article 68 du décret Missions, au sens de l'article 7, § 1er/1, du décret du 16 novembre 2007 relatif au programme prioritaire de travaux en faveur des bâtiments scolaires de l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, de l'enseignement secondaire ordinaire, spécialisé et de promotion sociale, de l'enseignement artistique à horaire réduit, des centres psycho-médico-sociaux ainsi que des internats de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé, organisés ou subventionnés par la Communauté française afin de mettre en place une stratégie de renforcement de leur attractivité ;
  - g) Conseiller, accompagner et soutenir les enseignants, les équipes pédagogiques et les écoles dans le déploiement d'une approche intégrée du numérique, conformément au présent décret ;
  - h) Accompagner et soutenir les directions dans le développement du travail collaboratif, tel que visé par le décret du 14 mars 2019 portant diverses dispositions relatives à l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement et octroyant plus de souplesse organisationnelle aux PO ;
  - i) Soutenir les écoles dans la construction de leur projet d'école, en cohérence avec les projets éducatif et pédagogique de leur pouvoir organisateur, et de la fédération de pouvoirs organisateurs à laquelle ils adhèrent, et ce, conformément au décret Missions ;
  - j) Mettre leur savoir et leur expérience pédagogiques au service des équipes éducatives et pédagogiques d'écoles ou de groupes d'écoles dans une perspective d'amélioration de la qualité de la formation assurée aux élèves ;
  - k) Soutenir l'implantation des programmes et l'innovation pédagogique, notamment en informant les équipes éducatives et pédagogiques du contenu des réformes en matière d'enseignement;
  - l) Accompagner ou superviser des groupes d'enseignants qui construisent collectivement des démarches pédagogiques, des outils pour leurs cours ;
  - m) Participer à l'analyse des besoins de formation des enseignants et faire des suggestions en vue d'élaborer le plan de formation de l'école ;
  - n) Assister les écoles et les équipes pédagogiques dans le travail d'autoanalyse des résultats obtenus par leurs élèves lors des évaluations externes non certificatives ;
  - o) Exercer toute autre mission qui est lui confiée par ou en vertu d'une disposition décrétole ou réglementaire ;
- 2° La désignation d'un manager de crise à la demande du Gouvernement, si WBE ou la fédération de pouvoirs organisateurs y est habilité par le pouvoir organisateur concerné, conformément à l'article 67, § 14, ou à l'article 68, § 11, du décret Missions ;
  - 3° Faciliter la communication entre les pouvoirs organisateurs et les Services du Gouvernement, notamment avec les directeurs de zone et les délégués au contrat d'objectifs ;
  - 4° Assurer la formation des pouvoirs organisateurs, ou s'assurer de celle-ci, et assurer leur accompagnement concernant le processus de contractualisation visé aux articles 67 et 68 du décret Missions ;
  - 5° Assurer la formation des pouvoirs organisateurs, ou s'assurer de celle-ci, et assurer leur accompagnement concernant la sélection et l'évaluation des directeurs ;
  - 6° Assurer la formation initiale et continue des directeurs conformément aux décrets en vigueur ;

- 7° Assurer la formation en cours de carrière des membres du personnel conformément aux décrets en vigueur ;
- 8° Assurer le soutien rapproché et l'accompagnement collectif ou individualisé des équipes pédagogiques ;
- 9° Assurer l'accompagnement des écoles dans le déploiement d'une approche intégrée du numérique ;
- 10° Favoriser la collaboration entre les pouvoirs organisateurs, encourager la bonne utilisation et la mutualisation des ressources et moyens mis à leur disposition et les accompagner dans la conception et la réalisation de leur projet d'investissement ;

## 2. Objectifs transversaux

Pour la période prévue par le présent document, l'organe de représentation et de coordination s'engage à poursuivre au minimum les objectifs transversaux repris ci-après.

### Objectif transversal 1

Offrir aux écoles son appui pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies des plans de pilotage/contrats d'objectifs et les mettre en œuvre si les écoles l'acceptent.

Dans ce cadre, le CPEONS accorde une attention particulière à la **mise en œuvre des pratiques collaboratives et du nouveau continuum pédagogique** constitué par l'enseignement maternel, l'enseignement primaire et le degré inférieur de l'enseignement secondaire constituant le « Tronc commun ».

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Former les directions et les référents au plan de pilotage des Pouvoirs organisateurs aux éléments concrets du plan de pilotage / contrat d'objectifs, de la méthodologie suggérée, des supports disponibles auprès du CPEONS, des recommandations pratiques ;
- b) Proposer et former les équipes pédagogiques à la création d'outils visant à favoriser le travail collaboratif entre enseignants ;
- c) Former des équipes d'enseignants et de directeurs à l'utilisation d'outils spécifiques qui favorisent les échanges pédagogiques entre enseignants (calendrier de travail annuel, outil tableau blanc) ou aux procédures de travail favorisant le travail collaboratif (préparation pédagogique en équipe, invitation pédagogique, modalité de formulation de feedback entre collègues) ;
- d) Produire et diffuser des outils de diagnostic à l'intention des établissements scolaires (miroirs, épreuves standardisées permettant de compléter ses outils, questionnaires à remplir) ;
- e) Accompagner les directions et leurs équipes dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du tronc commun, collaborer avec le CECF pour le tuilage primaire – secondaire, au besoin, adapter l'offre de l'enseignement (tronc commun) ;
- f) Participer aux travaux sur les référentiels et sur la mise à jour des outils en fonction des référentiels, accompagner les équipes dans la rédaction et la mise en application des programmes du tronc commun, en favoriser le caractère polytechnique et établir des programmes communs avec le CECF ;
- g) Soutenir les directions dans l'exercice de leur leadership pédagogique en lien avec l'élaboration des plans de pilotage et la mise en œuvre des contrats d'objectifs ;
- h) Accompagner les équipes dans l'élaboration du diagnostic de l'établissement :
  - Dans l'analyse des forces et des faiblesses ;
  - Dans la détermination des causes racines ;
  - Dans la production et la diffusion d'outils de diagnostic (ex. : questionnaire miroir) ;
  - Dans la production d'épreuves standardisées permettant de compléter ces outils et de questionnaires pour les remplir ;

- Dans la définition d'objectifs SMART ;
  - Dans la planification des initiatives sélectionnées ;
  - Dans la dynamique de gestion de projets ;
  - Dans la mise en place de suivi de l'avancement ;
  - Dans la mise en place d'actions correctives, le cas échéant ;
  - Dans la communication du plan de pilotage/contrat d'objectif ;
- i) Organiser des intervisions entre les équipes de pilotage des différents établissements ;
  - j) Le cas échéant, soutenir et accompagner les écoles lors de la phase d'adaptation des plans de pilotage après réception de recommandations motivées du délégué au contrat d'objectifs ;
  - k) Le cas échéant, soutenir et accompagner les établissements dans l'adaptation des contrats d'objectifs suite à l'évaluation intermédiaire réalisée par le délégué au contrat d'objectifs ;
  - l) Préparer avec un pouvoir organisateur et/ou la direction, à leur demande, la présentation de leur Plan de pilotage au Délégué au Contrat d'Objectifs ;
  - m) S'assurer avec les équipes pédagogiques lors d'un atelier organisé au sein des écoles de la prise en compte des nouveaux référentiels du tronc commun dans les différents projets (éducatif, pédagogique et d'école) ;
  - n) Soutenir les stratégies et actions prévues dans les plans de pilotage mises en place par les établissements sur base de l'analyse des indicateurs du taux d'échecs des élèves au sein de l'école : proposition et soutien dans l'accompagnement personnalisé des élèves au niveau des équipes et/ou membres du personnel sur base des besoins disciplinaires (FLE, math, langues), et dans les pratiques de la remédiation immédiate et de la différenciation ;
  - o) Le cas échéant, soutenir un établissement rentrant en suivi rapproché, désigner et collaborer avec le manager de crise local ;
  - p) Le cas échéant, soutenir la mise en place d'un conseil de participation ; proposer la rédaction conjointe d'un conventionnement entre la FAPEO et l'école pour compenser le manque de Conseil de Participation.

### Objectif transversal 2

Apporter aux écoles visées à l'article 68 du décret Missions son appui pour **l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif d'ajustement** prévu par cette disposition et **accompagner la mise en œuvre du protocole de collaboration** conformément au décret Missions.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Créer un plan d'accompagnement et apporter un soutien rapproché avec le PO, la direction et l'équipe enseignante et assurer son suivi avec l'équipe des Conseillers au soutien et à l'Accompagnement e.a. pour assurer le leadership du directeur ;
- b) Accompagner le PO, la direction de l'école et l'équipe enseignante lors des échanges avec le Service de l'Inspection à l'occasion d'un audit, le DCO et la Direction générale du Pilotage du système éducatif ;
- c) Accompagner le PO, la direction de l'école et l'équipe enseignante lors de la communication des résultats de l'audit auprès des membres de l'équipe ;
- d) Accompagner le PO, la direction et les équipes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du protocole de collaboration et des dispositifs d'accompagnement ;
- e) Accompagner les équipes dans le suivi et les évaluations ponctuelles de leurs actions ;
- f) Le cas échéant, proposer des formations et/ou outils favorisant la mise en œuvre des actions sélectionnées ;
- g) Accompagner et soutenir les écoles dans le cadre de l'évaluation annuelle du protocole de collaboration ;

- h) Soutenir la création d'un Conseil de participation là où il est inexistant ; proposer la rédaction conjointe d'un conventionnement entre la FAPEO et l'école pour compenser le manque de Conseil de Participation.

### Objectif transversal 3

Assurer la **formation des PO**, ou s'assurer de celle-ci, et **assurer leur accompagnement par des moyens appropriés concernant l'élaboration et le suivi des plans de pilotage/contrats d'objectif et des dispositifs d'ajustement.**

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Rédiger et distribuer une brochure informative à l'attention des PO ;
- b) Présenter, diffuser et actualiser un vadémécum en trois volets (contexte, juridique et processus) qui précise le processus d'élaboration des plans de pilotage et le rôle des différents acteurs ;
- c) Faire désigner par les PO, un référent qui aura comme mission de s'assurer du bon suivi de la contractualisation avec le Gouvernement et qui sera le contact privilégié avec le CPEONS ;
- d) Organiser et proposer des formations, des journées d'informations et de sensibilisation à destination des différents acteurs de l'école (PO, référent PO, directeur, équipes enseignantes) selon les thématiques des plans de pilotage, au processus d'accompagnement des plans de pilotage et de suivi du contrat d'objectifs ;
- e) Organiser des réunions annuelles sur les nouveaux dispositifs impactant les écoles : modèle de profil de fonction, modèle de lettre de mission, grille d'évaluation et de pondération ;
- f) Favoriser les échanges de pratiques et d'expériences entre les PO ;
- g) Fournir des fiches techniques concernant le cadre réglementaire.

### Objectif transversal 4

Assurer la **formation des PO**, ou s'assurer de celle-ci, et assurer leur accompagnement concernant la **sélection et l'évaluation des directeurs** ;

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Constituer une équipe d'accompagnement des PO formée en RH et coaching ;
- b) Fournir des fiches techniques et modèles d'appel à candidatures aux PO et, à leur demande, vérifier le modèle spécifique de l'appel à adapter en fonction de leurs besoins ;
- c) Fournir un support juridique permanent pour encadrer les pouvoirs organisateurs dans les dispositifs de recrutement et d'évaluation des directeurs d'écoles, également lors de modifications de législations ;
- d) Mettre à leur disposition un expert en recrutement, pour la constitution de leur comité de sélection et à la demande d'un PO ;
- e) Soutenir les PO dans leur évaluation de la direction.

### Objectif transversal 5

**Formation initiale et continuée des directeurs** - Développer, par l'organisation de formations et par la mise en place d'un accompagnement d'insertion professionnelle, les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de direction en lien avec les spécificités des projets éducatifs du CPEONS et sur leurs modalités administratives.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Afin de se mettre en conformité avec les nouvelles dispositions reprises dans le décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs par le décret du 14 mars 2019, création



- d'un nouveau plan de formation pour le volet « réseau » composé de trois volets : module administratif, matériel et financier, module éducatif et pédagogique et le dispositif d'intégration au moment de l'insertion professionnelle ;
- b) Assurer la formation initiale et en cours de carrière des directeurs et le coaching des directions ;
  - c) Soutenir le candidat directeur à la constitution d'un portfolio et organiser avec nos Conseillers au Soutien et à l'Accompagnement l'accompagnement rapproché pendant son stage ;
  - d) Organiser les formations initiales propre au réseau conformément au décret du 2 février 2007 relatif au statut des directeurs et directrices dans l'enseignement ;
  - e) Accompagner les directeurs dans le développement de leurs compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales, notamment, en organisation scolaire en vue de la gestion des ressources humaines ;
  - f) Accompagner les directions à développer une vision pédagogique en lien avec les orientations du système éducatif, à partir de laquelle il exercera le leadership pédagogique qui lui revient et organisera le pilotage de son école ;
  - g) Former les directions aux dispositions légales et réglementaires spécifiques aux PO de l'enseignement officiel subventionné (Communes, Provinces, COCOF et asbl de droit public) pour la gestion des infrastructures de l'école et des ressources financières dans la limite des responsabilités exercées en la matière par les directeurs ;
  - h) En vue d'assurer le dispositif d'intégration au moment de l'insertion professionnelle tel que prévu dans la formation « réseau » :
    - Organiser des suivis individualisés selon les situations particulières ;
    - Organiser des interventions pour réactiver les acquis de la formation initiale et apprendre à partir d'expérience des pairs ;
    - Organiser des supervisions pour chercher des solutions ensemble aux différentes problématiques apportées par les participants.

L'organe de représentation et de coordination veillera à ce que l'offre de formation organisée par son réseau soit développée en tenant compte des processus d'échange d'information et de concertation visant à permettre d'assurer la complémentarité et la cohérence des offres de formation réseaux et interréseaux.

### Objectif transversal 6

**Formation en cours de carrière des membres des personnels** - Contribuer, par la formation en cours de carrière de tous les membres du personnel, à la rencontre des objectifs spécifiques du CPEONS (tels qu'exprimés dans son projet éducatif et pédagogique) et de chaque école y affilié tels qu'identifiés dans leur plan de pilotage et traduits en besoins de formation dans le plan de formation pour ce qui est du niveau méso relevant du CPEONS.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

A travers différents dispositifs de développement professionnel (en école, par un catalogue, en plateforme, en e-learning) le CPEONS propose des modules de formation dans le champs des disciplines scolaires ou des thématiques transversales, en tenant compte de la diversité des publics-cibles (enseignants, éducateurs,..) par des démarches individuelles ou collectives.

- a) En matière de pilotage :
  - Aider, lors de journées de réflexion encadrées par les conseillers, les équipes éducatives à la rédaction des plans de formation individuels et au niveau de l'école ;
  - Identifier lors de journées de formation les objectifs spécifiques que chaque équipe poursuit dans le choix de formation afin de répondre au plus près aux besoins exprimés ;

- Articuler l'offre de formation aux besoins identifiés dans les plans de formation des équipes et dans les contrats d'objectifs ;
  - Former/Guider les directions au processus d'élaboration d'un plan de formation en fonction des besoins collectifs ;
  - Proposer un dispositif et un suivi particulier durant les premières années de création d'un établissement ;
- b) En matière pédagogique et disciplinaire :
- Mettre à jour les connaissances scientifiques et didactiques (notamment le développement des compétences acquises en formation initiale) ;
  - Mettre à jour et développer des aptitudes professionnelles transversales
  - Construire des séquences et des activités d'apprentissage
  - Développer des stratégies d'enseignement et d'apprentissage, des modalités et dispositifs d'évaluation, la connaissance de l'apprenant et de ses spécificités, la gestion des relations humaines et citoyennes, l'étude des facteurs sociaux, économiques et culturels influant sur les apprentissages et les TICE ;
  - Soutenir les CTA dans les objectifs de formation ;
  - Co-construire avec les représentants des PO un catalogue de formations correspondant aux besoins de chaque établissement ;
  - S'assurer, par une collaboration renforcée avec les équipes pédagogiques, que les demandes de formations (réseau et/ou interréseaux) soient bien en phase avec le diagnostic/actions du plan de pilotage/contrat d'objectifs fixé par leur établissement scolaire ;

L'organe de représentation et de coordination veillera à ce que l'offre de formation organisée par son réseau soit développée en tenant compte des processus d'échange d'information et de concertation visant à permettre d'assurer la complémentarité et la cohérence des offres de formation réseaux et interréseaux.

#### Objectif transversal 7

Assurer le **soutien rapproché et l'accompagnement collectif ou individualisé des équipes pédagogiques.**

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Accompagner de façon collective ou individualisée et soutenir les équipes éducatives dans l'amélioration de leurs pratiques pédagogiques en leur proposant des pratiques efficaces et variées ;
- b) Permettre à l'équipe éducative par le soutien d'intervenants, du compagnonnage (jeunes enseignants ; enseignants d'une même discipline et/ou d'un même niveau ; rédaction/appropriation des nouveaux programmes ; organisation de forum...) d'outils pédagogiques, de pratiques d'accompagnement d'analyser son expérience d'enseignement passée ou présente, de structurer les savoirs et la perception pédagogique, de développer la capacité à résoudre des problèmes en groupe, de privilégier le travail en réseau et la capitalisation, d'organiser les échanges et la communication, d'intégrer l'évaluation comme pratique courante et source d'apprentissage ;
- c) Développer des dispositifs de soutien pour enseignant débutant ;
- d) Assurer le coaching aux directeurs par des conseillers spécifiquement formés à ces techniques ;
- e) Assurer le suivi des rapports d'inspection et des notes d'information et le travail sur les attitudes pédagogiques ;
- f) Soutenir les directions afin qu'elles assurent un leadership partagé ;

- g) Mettre à disposition une plateforme numérique spécifique au CPEONS mettant à disposition des équipes pédagogiques des écoles de notre réseau des ressources pédagogiques partagées.

### Objectif transversal 8

Favoriser la **collaboration entre les PO**, encourager la **bonne utilisation et la mutualisation des ressources et moyens** mis à leur disposition et les **accompagner dans la conception et la réalisation de leur projet de mutualisation et d'investissement**.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

Le CPEONS n'a pas le pouvoir de se substituer aux communes, aux provinces et à la COCOF en matière de mutualisation des ressources et des moyens disponibles même si les synergies relèvent du bon sens. Il va de soi que les mutualisations visent toutes les matières administratives relevant de la compétence de nos PO, dont celle de l'enseignement.

En collaboration avec le CECP, le CPEONS affecte des ressources humaines pour :

- a) Réaliser un cadastre des mutualisations déjà existantes entre différents PO du réseau en matière d'enseignement (tant en ce qui concerne les dispositifs utilisés que les types de ressources) notamment via une enquête ;
- b) Identifier les dispositifs envisageables pour opérer des mutualisations en matière d'enseignement en mettant en avant les avantages et les inconvénients des uns et des autres ;
- c) Identifier les ressources à mutualiser et se doter d'un objectif d'utilisation efficiente des moyens ;
- d) Engager du personnel pour répondre aux besoins des pouvoirs organisateurs dont 1 délégué à la protection des données financé via la mutualisation de périodes du secondaire ordinaire et de l'enseignement de promotion sociale ;
- e) Favoriser les échanges de pratiques et d'expériences entre nos pouvoirs organisateurs ;
- f) Développer à la demande des petits PO des actions visant à stimuler l'utilisation optimale des fonds disponibles pour leur permettre d'aller chercher les meilleures solutions financières disponibles (analyse en capacité financière, analyse des structures de coûts...) ;
- g) Développer le partage d'infrastructures sportives entre des PO géographiquement proches ;
- h) Mettre en œuvre des actions visant à accompagner les PO dans leurs projets d'investissements en matière d'infrastructures scolaires (création d'écoles nouvelles, rénovation de bâtiments scolaires, travaux d'urgence sur les toitures, le système de chauffage) avec une attention et des conseils particuliers aux projets visant à l'efficacité énergétique des bâtiments dans l'élaboration des demandes de subventions.

### 3. Objectifs thématiques

Pour la période prévue par le présent document, le CPEONS s'engage à poursuivre les objectifs thématiques suivants :

### Objectif thématique 1

Favoriser la mise en place de « pôles territoriaux » et à mutualiser les efforts et les ressources des écoles affiliées au moins au niveau de chaque zone en matière **d'inclusion des élèves à besoins spécifiques** dans le cadre des dispositions décrétales à adopter à ce sujet.

Cet objectif sera précisé au fur et à mesure de la concrétisation des mesures du Pacte pour un enseignement d'excellence relatives à ces thématiques.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Etablir l'état des lieux de l'accueil des élèves bénéficiaires de l'inclusion, mutualiser des moyens techniques et financiers pour les aménagements raisonnables ;
- b) Rechercher des subsides (ex. CAP 48) ;
- c) Soutenir les membres du personnel de l'ordinaire, dans la mise en place des aménagements raisonnables à destination des élèves à besoin spécifiques ;
- d) En soutien au CECP, favoriser la mise en place de « pôles territoriaux » et mutualiser les efforts et les ressources des écoles affiliées au moins au niveau de chaque zone en matière d'inclusion des élèves à besoins spécifiques dans le cadre des dispositions décrétales à adopter à ce sujet ;
- e) Réaliser un cadastre « réseau » concernant l'offre d'enseignement spécialisé pour déterminer les limites géographiques de chaque pôle ;
- f) Organiser une rencontre avec les PO du réseau organisant également de l'enseignement spécialisé pour les sensibiliser au projet ;
- g) Soutenir l'information et/ou la formation des agents de l'enseignement ordinaire, la formation des agents en intégration ;
- h) Mettre en place un partenariat avec le CECP pour coordonner la collaboration entre l'enseignement secondaire spécialisé relevant de la compétence du CECP et l'enseignement secondaire ordinaire relevant quant à lui de la compétence du CPEONS ;
- i) Soutenir le pôle, qui sera le centre de ressources pour, notamment :
  - 1 accompagner les écoles dans le repérage précoce des besoins spécifiques des élèves en y incluant les élèves à haut potentiel ;
  - 2 accompagner les écoles dans la mise en œuvre des aménagements raisonnables permettant l'accueil des élèves à besoins spécifiques (Décret du 7 décembre 2017) ;
  - 3 favoriser la mise en œuvre des accords de collaboration entre la Communauté française et la commission communautaire française d'une part et la Région wallonne d'autre part en matière d'intégration scolaire pour les jeunes en situation de handicap (décrets du 30/04/2009) ;
  - 4 accompagner le projet pilote des structures scolaires d'aide à la socialisation du CECP.

### Objectif thématique 2

Soutenir la mise en œuvre de la **Stratégie numérique** adoptée par le Gouvernement conformément au 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 en contribuant à l'analyse du déploiement de l'équipement numérique et à l'analyse des besoins d'accompagnement et de formation aux compétences numériques.

Apporter aux écoles un **accompagnement technopédagogique** dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie numérique adoptée par le Gouvernement et des ressources qui lui sont octroyées en application 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.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Participer à la mise en œuvre du plan d'action numérique dans le cadre du plan de pilotage/contrat d'objectifs des écoles ;
- b) Aider à la création d'un environnement de travail numérique dans l'école ;
- c) Aider à la création d'outils spécifiques collaboratifs ;
- d) Analyser et conseiller sur la sélection de matériel didactique, matériel complémentaire, équipement, logiciels et progiciels pertinents. Conseiller sur l'aménagement des locaux ;
- e) Participer au développement et à l'entretien des environnements numériques de travail et portails pour les élèves, enseignants et ressources ;
- f) Soutenir la participation à des projets testant la mise en place d'équipement numérique pour les élèves ;
- g) Identifier les besoins en matière de formation et de soutien technologique au personnel enseignant ;
- h) Superviser des plans de formation en TIC des établissements ;
- i) Mobiliser des ressources par et pour le numérique dans les classes en encadrement différencié ;
- j) Analyser les opportunités en phases avec les besoins d'innovation pédagogique, et proposer des recommandations ;
- k) Proposer, adapter et intégrer les nouvelles technologies aux méthodes d'enseignement et d'apprentissage dans le respect du projet éducatif et pédagogique des établissements ;
- l) Conseiller et assister les enseignants dans la conception, la réalisation et l'évaluation de scénarii pédagogiques afin qu'ils disposent d'une vue d'ensemble des possibilités que les TIC offrent sur les plans pédagogique et didactique ;
- m) Outiller les enseignants sur l'évaluation des apprentissages en les accompagnant dans la conception, l'élaboration ou l'adaptation d'outils d'évaluation numériques ;
- n) Participer avec les enseignants à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et projets numériques visant à aider les élèves qui présentent ou qui sont susceptibles de présenter des difficultés d'adaptation ou d'apprentissage ainsi que les élèves à besoins spécifiques.

### Objectif thématique 3

Favoriser les collaborations entre les écoles affiliées et les acteurs culturels dans le cadre de la mise en œuvre du **parcours d'éducation culturelle et artistique (PECA)** (zone par zone).

Cet objectif sera précisé au fur et à mesure de la concrétisation des mesures du Pacte pour un enseignement d'excellence relatives à ces thématiques.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

- a) Recenser et donner un avis via une plateforme à disposition des PO et des équipes pédagogiques sur l'offre disponible (ex participation au Festival du Jeune théâtre à Huy) ;

- b) Evaluer l'offre culturelle afin de proposer des fiches techniques d'exploitation pédagogique et en informer les écoles par newsletter ;
- c) Créer un fichier d'information de type culturel sur la plateforme TEAMS ;
- d) Centraliser les informations sur les différentes institutions culturelles et se charger de les diffuser auprès des écoles par la plateforme et la newsletter;
- e) Proposer aux institutions qui le demandent, en prenant en compte l'environnement de l'école, les options pédagogiques ainsi que les besoins et les sensibilités des équipes pédagogiques ;
- f) Soutenir et accompagner les équipes éducatives dans la construction d'un parcours d'éducation culturelle et artistique ;
- g) Informer sur les outils proposés sur la plateforme numérique <https://www.e-classe.be>;
- h) Soutenir les équipes éducatives dans l'élaboration d'un partenariat entre le monde scolaire et le monde culturel ;
- i) Créer des outils pédagogiques en lien avec l'art et la culture ;
- j) Sensibiliser les écoles aux bénéfices de l'art et de la culture dans les apprentissages notamment :
  - Dans les différents secteurs du qualifiant
  - Dans les troubles d'apprentissage
  - Dans le développement de l'orientation positive
  - Dans le développement des pratiques collaboratives
- k) Soutenir et accompagner les équipes éducatives dans le suivi du portfolio de l'élève.

#### Objectif thématique 4

Apporter son **appui aux écoles à faible taux d'occupation** au sens de l'article 7, § 1er/1, du décret du 16 novembre 2007 relatif au programme prioritaire de travaux en faveur des bâtiments scolaires de l'enseignement fondamental ordinaire et spécialisé, de l'enseignement secondaire ordinaire, spécialisé et de promotion sociale, de l'enseignement artistique à horaire réduit, des centres psycho-médico-sociaux ainsi que des internats de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé, organisés ou subventionnés par la Communauté française, ainsi qu'**aux implantations d'écoles dont les performances présentent un écart significatif en dessous de la moyenne** des écoles comparées, tels que visés à l'article 68 du décret Missions, afin de mettre en place une stratégie de **renforcement de leur attractivité**.

En vue d'atteindre cet objectif, le CPEONS mène les actions particulières suivantes :

Dès la liste des implantations à faible taux d'occupation prévue par le décret du 16 novembre 2007 et la liste des écoles dont les performances présentent un écart significatif en dessous de la moyenne des écoles comparées par bassin scolaire (article 68 du décret « missions ») seront connues, le CPEONS avec le CECF prévoit les actions suivantes :

- a) Réaliser un cadastre des ressources (outils, guides, boîtes à outils,..) afin d'aider les PO à concrétiser leurs projets de construction/rénovation et à garantir la qualité architecturale des futurs bâtiments scolaires ;
- b) Réaliser le cadastre des services administratifs en Communauté française, en Régions wallonne et bruxelloise spécialisés dans les domaines des infrastructures et de l'architecture ;
- c) Réaliser le cadastre des organismes privés ayant une expertise utile ou pouvant collaborer à des projets de construction/rénovation ;
- d) Accompagner les pouvoirs organisateurs dans les projets de nouvelles constructions scolaires ou dans la transformation des bâtiments scolaires existants (création d'écoles nouvelles, rénovation de bâtiments scolaires, travaux d'urgence sur les toitures, le système de chauffage) avec une attention et des conseils particuliers aux projets visant à l'efficacité énergétique des bâtiments et dans un souci de création d'écoles « de tronc commun », de renforcement de la qualité de vie, de renforcement de la fonctionnalité,

- de la sécurité au profit des élèves et des enseignants et de mise à disposition d'infrastructures en dehors des heures d'activité scolaire ;
- e) Recenser avec le PO l'état du bâti de certaines écoles ;
  - f) Soutenir les demandes de subventions PPT, travaux d'embellissement ;
  - g) Travailler avec l'Administration des Infrastructures pour bien préparer les dossiers d'agrément.

## Moyens mis à disposition

Conformément au décret Cellules de soutien et d'accompagnement, le CPEONS dispose pour les missions de soutien et d'accompagnement des ressources humaines suivantes:

- 1° Conseiller au soutien et à l'accompagnement coordonnateur : 2 ETP ;
- 2° Conseillers au soutien et à l'accompagnement : 39 ETP ;
- 3° Conseillers au soutien et à l'accompagnement chargés du soutien pédagogique des cours philosophiques : 2,2 ETP à répartir entre les différents cours philosophiques.

Le cas échéant, le CPEONS projette de conclure la convention visée à l'article 8, § 3, alinéa 2, du décret Cellules de soutien et d'accompagnement avec le/les réseau(x) suivant(s) :

CECP, FELSI, WBE et/ou SEGEC :

- CECP pour le cours de religion catholique (2/10 CECP + 8/10 CPEONS) ;
- FELSI ou SEGEC pour le cours de religion islamique (1/10 FELSI ou SEGEC + 4/10 CPEONS) ;
- CECP pour le cours de religion protestante (4/10 CECP + 1/10 CPEONS) ;
- CECP et FELSI pour le cours de religion orthodoxe (1/10 CECP + 3/10 CPEONS + 1/10 FELSI) ;
- WBE, CECP et FELSI pour le cours de religion israélite (1/10 CECP + 7/10 WBE + 1/10 FELSI + 1/10 CPEONS).
- Morale non confessionnelle : pas de nécessité de conventionnement car le CPEONS dispose de 5/10 de charge.

Le CPEONS projette d'employer pour les missions de soutien et d'accompagnement le nombre total de membres de personnel suivant :

- 41,2 ETP conseillers au soutien et à l'accompagnement (dont 2 ETP coordonnateurs, 2 ETP « conseillers technopédagogiques » et 2,2 ETP pour les cours philosophiques) ;
- 16 ETP chargés de missions « article 5 » ;
- 5 personnels administratifs (contractuels) ;
- 1 personne d'entretien (contractuelle) des salles de réunion et de l'intendance.

TOTAL : 63,2 ETP.