



MÉMORANDUM | AVRIL 2024

La direction, en tant qu'acteur essentiel, doit, de facto, être un interlocuteur privilégié dans toutes les négociations concernant l'enseignement ordinaire et spécialisé.

Chacun des axes du Mémorandum concerne tout autant l'enseignement spécialisé que l'enseignement ordinaire.

Revalorisation et
tension barémique

Aménagements de
carrière

Autonomie des
directions

Encadrement
administratif et
éducatif



2014... 2019... 2024...

DIX ANS DE DEMANDES NON ENTENDUES OU SI PEU...

DIX ANS DE PROMESSES ELECTORALES NON TENUES...

En 2005 déjà, il y a presque 20 ans, le contrat pour l'école affirmait que « *les chefs d'établissement doivent être le moteur du changement. La mission du directeur comporte à la fois des aspects pédagogiques, relationnels et administratifs. Il convient de donner à la fonction de directeur la reconnaissance et les moyens liés à sa spécificité. Cette fonction doit être davantage reconnue, valorisée, encadrée et clarifiée.* »

Depuis, malgré des promesses électorales de tous les partis, la mise en place du Pacte pour un Enseignement d'Excellence a rendu la fonction de plus en plus complexe, avec une multitude de tâches et de demandes supplémentaires venant du Ministère. Chaque rentrée scolaire nous apporte son lot de nouveautés, à l'exception de l'amélioration notoire de notre situation.

L'étude Sonecom¹ relative aux conditions d'exercice de la fonction de direction, dévoile dans ses dimensions tant quantitatives que qualitatives, la complexité et la multiplicité des tâches qui en font une activité foisonnante et passionnante, mais également éreintante. La fonction est lourde, prenante, épuisante même, à tel point que la moitié des directions interrogées ont songé à quitter le métier.

Et nous, capitaines de navires qui tanguent dans la tempête, restons encore là pour garder le cap tant que faire se peut... Mais la fatigue et la lassitude guettent chacune et chacun d'entre nous avec le sentiment profond qu'un jour, il faudra bien que les choses évoluent positivement pour que nous trouvions encore à l'avenir quelques téméraires inconscients pour continuer à croire en cette noble mission qui nous incombe.

.....

¹ Étude Sonecom relative aux conditions d'exercice de la fonction de direction - 2023



© storyset

Alors, au moment de déposer notre bulletin dans l'urne, nous tiendrons compte de ce que chaque parti s'engagera à mettre en place pour que notre fonction essentielle soit valorisée, reconnue et encadrée comme il se doit et comme promis depuis si longtemps.



TENSION/BAREMES

© Mathieu Stern



Nous voulons une réelle revalorisation barémique respectueuse des responsabilités assumées, des formations complémentaires obligatoires et du temps consacré à la fonction.

© dooder

Nous voulons un barème spécifique afin d'attirer les meilleurs de nos collègues soucieux de réorienter leur carrière dans une fonction de direction enfin reconnue



© dooder

LES POLITIQUES L'ONT ÉCRIT :

- Le leadership du chef d'établissement a un impact considérable sur la dynamique positive ou négative d'une école et par voie de conséquence sur les résultats des élèves. Il en découle des attentes fortes en termes de responsabilisation et de professionnalisation de la fonction et d'impact de celle-ci sur le succès des nouveaux modèles de gouvernance projetés.²
- Envisager la revalorisation/harmonisation des barèmes de direction³

La tension barémique entre les fonctions de promotion et les fonctions de recrutement pose question. Dans ce contexte, il est actuellement difficile d'attirer en nombre suffisant les profils les plus adaptés aux postes de direction. Par ailleurs, l'impact de la revalorisation du barème octroyé aux instituteurs et aux régents ayant obtenu un master (application du barème 501) sur la tension entre fonctions de recrutement et fonctions de promotion doit être pris en compte. Le GC propose de mettre à l'étude la question de la tension barémique telle qu'on peut l'observer en Communauté flamande dans le but de rendre la fonction de direction plus attractive.

² L'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence

³ L'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence



Nous voulons une réelle tension barémique pour qu'à ancienneté égale, la direction soit la fonction la mieux rémunérée de l'établissement.

© dooder

Revision du palier

Des directions avec classes

- < 40 : 1/4 tps
- 40/109 : 1/2 tps
- 110/159 : 3/4 tps
- 160 : tps plein



© dooder

AUTONOMIE DES DIRECTIONS DANS LA GESTION DE L'ÉQUIPE ET DU CAPITAL PÉRIODES

Nous voulons que le choix des MDP soit opéré par la direction en adéquation avec les projets de l'école et le contrat d'objectifs, avec, in fine, l'aval indispensable du P.O. Il est également primordial que le MDP soit lié à une lettre de mission évaluée, renouvelable et renégociée avec le DE tout en tenant compte des projets éducatifs, pédagogiques du P.O. et du contrat d'objectifs.



© vectorjuice



© Taufiq Anwarvcteezy

Nous voulons que les règles d'affectation et de nomination des enseignants soient revues dans un objectif d'autonomie accrue des DE (révision des contraintes liées aux règles générales de priorité telles les articles 14, art 18, priorités entité-zone, nominations).

Nous voulons une autonomie accrue dans la gestion du capital périodes qui doit permettre à la Direction d'obtenir une stabilité de l'équipe pour piloter l'établissement en tenant compte des objectifs fixés avec le P.O. et le pouvoir régulateur. Autrement dit, enlever les contraintes liées à certains types de périodes comme les périodes dites de missions collectives (formations spécifiques obligatoires, ancienneté obligatoire, appel à candidatures internes...), surtout au vu de la pénurie de MDP.



© Amir Ali

LES POLITIQUES L'ONT ÉCRIT :

Redéfinir les missions et responsabilités des directions, y compris en matière de gestion stratégique des ressources humaines de l'école ⁵

Le GC souligne l'importance de consacrer décrétalement l'implication des chefs d'établissement en vue de leur garantir la maîtrise des leviers nécessaires pour remplir leur rôle de gestion stratégique des ressources de l'établissement.

Le chef d'établissement a dans ce cadre un rôle premier à jouer dans les processus de recrutement des membres du personnel de son école. Comme le souligne à juste titre l'OCDE, « la possibilité pour les chefs d'établissement de sélectionner leur personnel enseignant est au cœur de leur capacité d'établir une culture propre à l'établissement et des conditions propices à de meilleurs résultats scolaires. Le manque d'implication de la direction dans l'embauche et le licenciement des enseignants peut limiter sa capacité de réaction, et il est difficile de tenir la direction responsable des résultats scolaires si elle n'a pas voix au chapitre quant à la sélection de son personnel. »

⁵ L'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence, p144

LE DÉFI EST DE TAILLE !



© Eva Cornejo

- Parce que l'évolution de la fonction managériale du DE « privilégie la convention de l'apprentissage organisationnel, fondée sur un climat de confiance et de collaboration »,
- Parce que « cette perspective place la direction scolaire au pilotage de l'enseignement dans son établissement, soit au pilotage de processus de responsabilisation et de motivation fondés sur l'engagement des équipes et le soutien à celles-ci. »,
- Parce que « ce rôle implique de renforcer la capacité d'une direction à transmettre la vision du projet de son établissement, à mobiliser les membres de son équipe, autour des principes directeurs, des objectifs généraux et opérationnels ainsi que des valeurs portées par ce projet, à susciter l'engagement de chacun, à stimuler la coopération intra et extra muros.⁴ »,
- Parce qu'en tant que pilote pédagogique, nous devons garantir les résultats scolaires des élèves et la qualité de l'enseignement (reddition de compte),

⁴ L'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence, p144



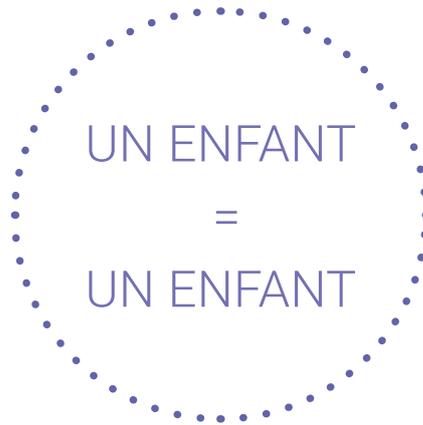
© Austin Pacheco

L'ENCADREMENT EDUCATIF ET ADMINISTRATIF ET LES EQUIPES DE DIRECTION



© pch.vector

Nous voulons que l'encadrement administratif soit organique et valorisé. Il doit être identique dans l'ensemble du tronc commun de 2,5 ans à 15 ans (une échelle commune) et proportionnel au nombre d'enfants encadrement



Nous voulons que la direction sorte de son isolement en partageant certaines de ses fonctions et activités de leader au sein d'une équipe (de direction ou autre...) en tenant compte des réalités de terrain.



© vectorjuice

Une attention particulière doit être accordée à la situation des directions avec classe, des petites écoles, des écoles spécialisées et des internats par la mise en place d'un groupe de travail comprenant des acteurs de terrain.



© pch.vector

Nous voulons que les périodes de missions collectives soient augmentées proportionnellement (pas des miettes) et puissent être utilisées en autonomie en fonction des réalités de terrain..

Nous voulons que de l'aide éducative qualifiée soit octroyée aux écoles fondamentales ordinaires et spécialisées fondamentales de manière organique. Elle doit être proportionnée au nombre d'élèves encadrement et identique à tout niveau du Tronc Commun.



© pch.vector



© Nathan Dumlao



- Parce que le code de l'enseignement précise de nombreuses et nouvelles missions visant le développement de l'enfant dans sa globalité ;
- Parce que la charge administrative amenée par ces nombreuses missions a augmenté sensiblement
- Parce que la direction doit assurer un climat scolaire serein et le bien-être de tous en tenant compte de l'évolution de la population scolaire et de la société ;
- Parce que la direction doit avoir du temps pour rester le relais entre tous : rapport aux familles, rapport aux enseignants, rapport au personnel d'accueil, rapport aux intervenants sociaux et de la sphère judiciaire, rapport au politique et à l'administration ;
- Parce que la direction doit pouvoir investir dans l'accompagnement et la formation de son équipe au service du projet de l'école, et notamment en lien avec les Plans de Pilotage ;
- Parce que la direction doit pouvoir assurer et vivre le leadership distribué dans son rôle de pilote de l'établissement ;
- Parce que la direction a besoin de pouvoir partager avec d'autres certaines problématiques de son école, et ainsi sortir de son isolement pour prendre un meilleur recul ;
- Parce que tout cela sera au bénéfice direct de chaque enfant.

LES POLITIQUES L'ONT ÉCRIT :

Alléger la charge administrative pesant sur les directions ⁶

Cet objectif nécessite de travailler sur plusieurs thèmes en parallèle :

1. Le GC soutient la revendication d'une aide administrative supplémentaire sur site pour les directions de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire spécialisé (...)

2. Le GC considère que la mutualisation des tâches administratives doit être développée. Des incitants visant cet objectif doivent être imaginés.

(...) Il est important de réduire la contrainte administrative, organisationnelle et budgétaire des établissements par une simplification administrative et un renforcement de la qualité des systèmes informatiques à disposition des écoles. (...)

(...) La logique de responsabilisation implique pour le GC une logique participative et de « leadership distribué » au sein des écoles. (...)

Mettre en place une structure de coordination et de concertation au niveau de la direction

En fonction de la taille et de la culture de l'établissement, du nombre d'implantations, la structure et la composition de l'équipe de direction peut varier. L'équipe de direction aura pour mission de réaliser le contrat d'objectifs de l'établissement, de contribuer au management scolaire (pédagogique, administratif, financier...) et de gérer le portefeuille de projets et d'initiatives.

Ses rôles seront d'analyser, proposer, donner du sens et de la cohérence, assurer la transversalité, promouvoir la communication et aider à la prise de décision. Elle sera composée au minimum du directeur qui préside, de son (ses) adjoint(s) éventuel(s), du (des) coordinateur(s)/responsable(s) pédagogique(s).

⁶ Lavis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence



LA QUESTION DES AMÉNAGEMENTS DE CARRIÈRE

Nous voulons que les directions puissent avoir les mêmes droits que les enseignants en matière de sécularité de la fonction et des accès aux congés disponibles et ce à tout moment de leur carrière.



© pch.vector

Nous voulons que les directions qui souhaitent une DPPR puissent faire profiter d'un tuilage de la fonction à une direction adjointe à temps partiel avec une rémunération adaptée.



© freepik

Nous voulons que soient corrigées les anomalies au niveau des remplacements :

- Au niveau des délais de remplacement,
- Pour la direction temporaire, le maintien de son complément de direction au-delà de 10 jours d'absence.



© vectorjuice

LES POLITIQUES L'ONT ÉCRIT :

Réformer la carrière des directeurs ¹⁰

Rendre la fonction de direction attractive, c'est aussi et peut-être surtout offrir aux candidats et aux titulaires des possibilités d'évolution professionnelle ainsi que des perspectives de développement et de progression. Ceci suppose une plus grande flexibilité dans la gestion des carrières et, ici aussi, une réforme du Statut de 2019.

Les objectifs de cette réforme sont les suivants :

1. Concevoir un système de mobilité (voire de promotions) permettant de tracer des trajectoires de carrière (...)
2. Aménager les fins de carrière des directions

La fatigue de fin de carrière est importante dans la fonction de direction, et le constat de titulaires en épuisement professionnel est fréquent. L'insécabilité de la fonction ne permettant pas au chef d'établissement de terminer sa carrière à temps partiel, des solutions alternatives doivent être imaginées pour gérer les fins de carrière des personnels concernés. Cette question sera approfondie dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte.

¹⁰ L'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence

© LinkedIn Sales Solutions



- Parce que la carrière s'allonge.
- Parce que les missions se complexifient et que le profil de fonction-type du directeur comprend un référentiel de responsabilités et une liste des compétences comportementales et techniques pointues⁷.
- Parce que le leadership partagé s'inscrit dans notre pratique quotidienne, que le pacte nous amène vers une redéfinition des professionnalités des personnels de l'éducation⁸ où le directeur joue un rôle central.
- Parce que nous souhaitons ne pas devoir choisir entre vie professionnelle et vie familiale pour arriver à tout gérer.
- Parce que la succession d'une direction nécessite du temps pour assurer la continuité et que le directeur est amené à accueillir et intégrer les nouveaux membres⁹
- Parce que les retours des directeurs qui ont pu bénéficier d'une DPPR à 4/5 sont positifs.

⁷ Décret du statut des Directeurs 1.9.19 p3

⁸ L'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence p103

⁹ Décret du statut des Directeurs p4



DIRECTRICES, DIRECTEURS,

UN MÉTIER EXIGEANT, STRESSANT, VALORISANT (S'IL EST BIEN VÉCU),

DEMANDANT INVESTISSEMENT PERSONNEL ET COMPÉTENCES MULTIPLES.

« L'impact du rôle des directeurs/directrices sur la qualité de l'enseignement, le dynamisme des écoles et le bien-être des élèves et des équipes pédagogiques n'est plus à démontrer. On peut constater un important accroissement des responsabilités qui lui incombent et des compétences requises pour exercer cette fonction : entre autres, les qualités relationnelles, un leadership notamment pédagogique, la capacité de fédérer et de piloter des équipes. »¹¹

LE COLLÈGE DES DIRECTEURS

Le Collège des Directeurs fédère 825 directrices et directeurs des écoles fondamentales, maternelles et primaires, ordinaires et spécialisées, de l'enseignement catholique en Fédération Wallonie-Bruxelles.

En FWB, nos écoles fondamentales catholiques scolarisent plus de 197 867 élèves, dont s'occupent environ 16 000 membres du personnel (en ETP).

Le Collège des Directeurs a pour mission de représenter toutes les directions de l'enseignement fondamental catholique, ordinaire et spécialisé, de les fédérer et d'être leur voix tant au sein du bureau de l'enseignement fondamental catholique, ainsi qu'auprès d'instances extérieures au SeGEC : cabinets ministériels, partis politiques, administrations, inspection, Association des parents (Ufapec), partenaires officiels...

Le Bureau du Collège, l'Assemblée générale, et les Assemblées diocésaines assurent la réflexion et mettent en œuvre un programme d'actions. Réflexions et actions sont centrées sur les enjeux communs à la fonction de direction, tout en reconnaissant la particularité de chacune des écoles.

¹¹ Cité dans l'introduction de l'exposé des motifs de l'Avant-Projet de Décret modifiant certaines dispositions relatives à la fonction de directeur/directrice du 4 juillet 2018.
L'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du PACTE pour un Enseignement d'Excellence du 7 mars 2017 consacre un chapitre entier sur la question de la mobilisation des acteurs et du leadership du directeur.

« Quelques-uns s'interrogent clairement : l'amour de leur métier suffira-t-il à alléger la pression et éviter l'épuisement et l'abandon (« Difficile d'être, dans la durée, le paillason de tout le monde ») ? Au-delà de leur propre carrière et de leur avenir personnel, ils s'inquiètent de la qualité de l'évolution de l'enseignement et de l'avancement du Pacte d'excellence : comment améliorer la qualité de l'enseignement dans des écoles dont les pilotes sont épuisés parce que sur-sollicités ? »¹²

¹² Étude Sonecom relative aux conditions d'exercice de la fonction de direction – 2023, p83

Il est temps, et grand temps,
de réagir et d'affecter les priorités

