

# CE QUE NOUS REVENDIQUONS

## AXE 1

REVALORISATION BARÉMIQUE

## AXE 2

AMÉNAGEMENTS DE CARRIÈRE

## AXE 3

ENCADREMENT ADMINISTRATIF ET ÉDUCATIF  
EQUIPES DE DIRECTIONS

## AXE 4

CHOIX ET STABILISATION DES ÉQUIPES ÉDUCATIVES

# MÉ MORANDUM

MAI 2019

## 2014... 2019... QU'EST-CE QUI A CHANGÉ ?

Il y a cinq ans, le Collège des Directeurs de l'Enseignement fondamental présentait trois axes de revendications. Force est de constater que ces trois axes sont encore, plus que jamais, présents dans ce nouveau Mémoire : la revalorisation des salaires (à la lecture des projets de formation initiale et des barèmes 501 notamment), la question de la fin de carrière (qui n'a aucunement évolué en cinq ans), et l'aide administrative (qui a été partiellement prise en compte phase par phase en lien avec le plan de pilotage, mais qui ne répond pas encore aux légitimes attentes de gestion d'un établissement scolaire).

Si les bonnes intentions sont claires et reconnues, les candidats se bousculent-ils aux portillons ? Le salaire attire-t-il les dirigeants ? L'aide administrative ou la simplification de toutes les exigences sont-elles suffisantes ? Les formations initiales et en cours de carrière sont-elles adéquates et les directions ont-

elles le temps et l'énergie de les suivre et de les intégrer ? La pression mise sur les directions, notamment dans le cadre des plans de pilotage, amènera-t-elle les résultats envisagés aujourd'hui dans le développement et l'amélioration du système éducatif ?

Bref... Nous n'avons pas vraiment l'impression que nous avons été entendus.

Faut-il attendre de nouveaux résultats catastrophiques aux enquêtes PISA ?

Faut-il se leurrer en pensant que les plans de pilotage seront suffisants, dans leur conception mais sans aide suffisante pour soutenir et motiver leurs pilotes, pour que la Fédération Wallonie-Bruxelles relève la tête ?

Faut-il attendre une vraie pénurie de leaders ?

Faut-il croire que le vivier de recrutement est assez important, et que les directions peuvent exploser sans seulement affecter les moyens pour les soutenir ?

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

Directrice, Directeur, un métier exigeant, stressant, valorisant (s'il est bien vécu), demandant investissement personnel et compétences multiples.

*« L'impact du rôle des directeurs et 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 leur 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. »*

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

# AXE 1 : LA QUESTION DES SALAIRES ET DES BARÈMES

Parce que les pouvoirs organisateurs ont de plus en plus de difficultés à recruter des directions (fonction dite de *promotion*), et à attirer des enseignants dans cette nouvelle fonction ;

Parce que la fonction de direction n'est pas valorisée financièrement à la hauteur des responsabilités assumées, du temps d'investissement indispensable, et de la formation personnelle nécessaire ;

Parce que la direction dirige de plus en plus d'enseignants titulaires de masters, payés selon un barème plus élevé que le leur (barème 501) ;

Parce que la réforme de la formation initiale des enseignants engendrera de nouvelles disparités et réduira encore certains écarts entre leurs salaires et celui des directions ;

## NOUS VOULONS :

- Une réelle revalorisation barémique respectueuse des responsabilités assumées et du temps consacré à la fonction ;
- Que le barème, notamment, soit un élément qui pourra attirer les meilleurs de nos collègues enseignants soucieux de réorienter leur carrière dans une fonction de direction ;
- Que la direction reste, à ancienneté égale, la fonction la mieux rémunérée de l'établissement ;
- Que la différence de salaire entre les directions du fondamental et celles des directions secondaires des DOA soit enfin aplanie.

### **Ce qu'en dit l'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence?**

#### ENVISAGER LA REVALORISATION/HARMONISATION DES BARÈMES DE DIRECTION

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.

## AXE 2 : LA QUESTION DES AMÉNAGEMENTS DE CARRIÈRE

**Parce que** la direction ne peut, comme tout enseignant, terminer sa carrière à temps partiel, puisque l'insécabilité de la fonction perdure ;

**Parce que** la direction, au moment de son départ, emporte avec elle toutes ses compétences, mais aussi l'histoire de l'école, nombre de relations et de contacts ;

**Parce que** la fatigue de fin de carrière est d'autant plus importante dans la fonction de direction qu'il s'agit d'une fonction solitaire, sans réel partage de tâches et de responsabilités avec des collègues ou une équipe ;

**Parce qu'**il conviendrait de favoriser, comme dans les équipes pédagogiques, le travail collaboratif ;

### NOUS VOULONS :

- Que les directions puissent avoir, comme les enseignants qu'elles dirigent, les mêmes droits en matière de sécabilité de la fonction ;
- Qu'on puisse envisager, pour les directions qui le souhaitent et pour les Pouvoirs organisateurs qui l'estiment intéressant, un tuilage de la fonction de la direction en DPPR en fin de carrière avec une direction stagiaire à temps partiel, dans le cadre d'un travail collaboratif et d'un leadership partagé ;
- Qu'un allègement du temps de travail en fin de carrière puisse permettre un accompagnement, un tutorat, ou un transfert concerté des compétences et des dossiers vers une nouvelle direction ;
- Que soient corrigées les anomalies au niveau des congés (mi-temps médicaux), des délais de remplacements, de l'octroi du complément de direction pour un intérimaire, et du maintien de ce complément pour une direction temporaire malade au-delà de 10 jours.

### Ce qu'en dit l'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence?

#### RÉFORMER LA CARRIÈRE DES DIRECTEURS

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 2007.

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.

## AXE 3 : L'ENCADREMENT ADMINISTRATIF ET ÉDUCATIF ET LES ÉQUIPES DE DIRECTION

**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 ;

### NOUS VOULONS :

- Que l'aide administrative déjà déployée partiellement dans le cadre des Plans de Pilotage soit accrue pour permettre de réels secrétariats administratifs indispensables dans les écoles, calquée sur les normes de l'enseignement secondaire ;
- Que de l'aide éducative soit octroyée aux écoles fondamentales ordinaires et spécialisées fondamentales à hauteur des normes de l'enseignement secondaire. Cette aide éducative permettrait une meilleure coordination école/famille, le suivi de la discipline et du R.O.I., ainsi que la coordination des activités dans le domaine extrascolaire ;
- Que la direction sorte de son isolement en partageant certaines de ses fonctions et activités de leader au sein d'une équipe de direction, éventuellement par la création d'un poste de sous-direction.

*Extrait de la circulaire 6741 organisation de l'enseignement secondaire ordinaire, page 143*

Nombre d'élèves	Emplois - Nouvelle dévolution - Règle générale
	a) 1 comptable dans l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles (b) 1 éducateur-économiste dans l'enseignement subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles
80	1 éducateur
160	1 éducateur
240	1 secrétaire de direction
320	1 éducateur
400	1 éducateur ou 1 rédacteur
540	1 éducateur ou 1 secrétaire-bibliothécaire

# VERS DES ÉQUIPES DE DIRECTION POUR UN LEADERSHIP PARTAGÉ : COMMENT S'INSPIRER DE LA FONCTION DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ?

Les normes de création et de maintien sont fixées comme suit :

- Il est requis 600 élèves pour un premier emploi, 1.500 élèves pour un deuxième emploi, 2.400 élèves pour un troisième emploi de proviseur ou de sous-directeur.
- Ces emplois sont maintenus pour autant que le nombre d'élèves ne soit pas inférieur respectivement à 550, 1.400 et 2.250. Si ces minima ne sont pas atteints pendant deux années consécutives, les emplois sont supprimés le 1er septembre suivant.

Dans les établissements dont au moins une implantation bénéficie de l'encadrement différencié, il peut être créé un seul emploi complémentaire de proviseur ou de sous-directeur. Cet emploi, à raison exclusivement de 28 périodes-professeurs pour un temps plein ou de 14 périodes pour un mi-temps, peut être partiellement imputé sur le NTPP octroyé en application des articles 7 à 15 et 17 du décret du 29 juillet 1992.

## Ce qu'en dit l'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellence?

### ALLÉGER LA CHARGE ADMINISTRATIVE PESANT SUR LES DIRECTIONS

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).

## AXE 4 : LA QUESTION DE LA STABILISATION DES ÉQUIPES ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL DANS L'AUTONOMIE DES ACTEURS

Parce qu'en tant que responsable pédagogique de l'établissement, nous devons pouvoir choisir l'équipe enseignante en fonction des projets et des spécificités d'écoles et que nous avons besoin de pouvoir travailler avec des équipes stables ;

Parce que les règles de réaffectations et de priorités déstabilisent parfois complètement les équipes et démotivent même les acteurs dans les projets de continuité et de cohérence mis en place ;

Parce que nous avons une marge de manœuvre trop limitée sur l'organisation de réunions et de concertations, notamment en dehors du temps de présence des élèves ;

### NOUS VOULONS :

- Que l'autonomie et la responsabilisation des directions, tant de fois affirmées, deviennent effectives dans le recrutement des équipes ;
- Que les règles d'affectation des enseignants soient revues dans un objectif de stabilisation de nos équipes ;
- Que les directions puissent avoir les moyens légaux de réunir leurs équipes, notamment en dehors des temps de présence des élèves à l'école et au-delà des trois journées de formation de l'équipe.

#### Ce qu'en dit l'avis n° 3 du Groupe central de pilotage du Pacte pour un enseignement d'excellente?

REDÉFINIR LES MISSIONS ET RESPONSABILITÉS DES DIRECTIONS, Y COMPRIS EN MATIÈRE DE GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ÉCOLE

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.* »

# LE COLLÈGE DES DIRECTEURS

Le Collège des Directeurs fédère **799 directrices et directeurs** des écoles fondamentales, **maternelles et primaires**, ordinaires et spécialisées, de l'enseignement catholique en Fédération Wallonie-Bruxelles.

- **799 directions dont 178 directions AVEC classe**
- **pour... 741 écoles fondamentales ordinaires et 58 écoles fondamentales spécialisées**
- **pour... 1118 implantations scolaires:**
  - 1029 implantations d'enseignement ordinaire et 89 implantations d'enseignement spécialisé**

En FWB, nos écoles fondamentales catholiques scolarisent plus de **208.500 élèves**, dont s'occupent **13 145 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 de la FédEFoC, Fédération de l'enseignement fondamental catholique, 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.



*Le Bureau du Collège des Directeurs au travail sur ce Mémoire*