



Photo: Guy LAMBRECHTS

# MÉMORANDUM

AVRIL 2014

# ENTRE PROMESSES, ESPOIRS ET RÉALITÉ

**L**e contrat pour l'école du 31 mai 2005 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 du directeur la reconnaissance et les moyens liés à sa spécificité. Cette fonction doit être davantage reconnue, valorisée, encadrée, clarifiée (...) Une aide spécifique équivalente à un emploi temps plein par tranche de 500 élèves sera progressivement octroyée aux directions d'écoles fondamentales. »

La **Déclaration de Politique Communautaire 2009-2014** déclare que, « pour soutenir les directions d'école, le Gouvernement confirme l'importance de l'aide spécifique aux directions du fondamental (...) et en fonction des disponibilités budgétaires, examinera la faisabilité d'un rattrapage du barème des directeurs du fondamental par rapport à celui des directeurs du 1er degré de l'enseignement secondaire. (...) »

**Et en fin de cette législature 2014, où en est-on ? Qu'est-ce qui a avancé par rapport à ces précédentes déclarations ?**

**Les directions d'école ont un impact direct sur plusieurs des facteurs clés de succès**

Impact des directeurs sur ce facteur

Inclure des personnes de qualité à devenir et à rester enseignant(e)s	Améliorer les pratiques d'enseignement sur le terrain	Assurer la mise en place d'équipes de direction de qualité	Viser la réussite de chaque élève pour améliorer la performance globale
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accès sélectif à la formation</li> <li>▪ Bons salaires à l'embauche (privilégier la qualité plus que la quantité)</li> <li>▪ Bonne image de la profession dans la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compétences pratiques lors de la formation initiale</li> <li>▪ Tutorat pour les nouveaux enseignants</li> <li>▪ Coaching dans les écoles pour aider tous les enseignants</li> <li>▪ Directeurs comme "leaders pédagogiques"</li> <li>▪ Partage d'expérience entre collègues enseignants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enseignants avec compétences pédagogiques et de coaching d'adultes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sélection stricte</li> <li>– Rémunération attractive</li> </ul> </li> <li>▪ Développement du leadership (pédagogique et acteur de changement)</li> <li>▪ Priorité au rôle pédagogique plutôt qu'administratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs précis et ambitieux pour les élèves (standards internationaux)</li> <li>▪ Contrôles et interventions ciblés et rapides auprès des écoles à problèmes</li> <li>▪ Contrôles et interventions ciblés au niveau des élèves, en particulier défavorisés (remédiation)</li> </ul>

SOURCE: Analyse McKinsey

McKinsey & Company | 15

# POURQUOI CE MÉMORANDUM ?

**Parce que** les **directions d'écoles fondamentales** sont au coeur des enjeux de la société.

**Parce que** leur rôle dépasse de loin la « simple » gestion d'une école, d'une équipe éducative et l'apprentissage des enfants.

**Parce que** les directions jouent une place centrale de **pilotes** et de **garants** des valeurs des écoles.

**Parce qu'**aujourd'hui les directions d'écoles fondamentales ne sont pas assez reconnues, valorisées, et aidées par une société qui leur confie des missions et des tâches qu'elle a elle-même définies.

**Et parce que** les directions souhaitent exposer leurs positions aux différents partis politiques qui pourraient composer les prochains Gouvernements communautaire et wallon et les entendre réagir et exprimer leurs priorités pour la prochaine législature.



## 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.
- La direction doit pouvoir rester le garant de tous les projets de l'école.
- La direction doit pouvoir investir du temps dans l'accompagnement et la formation de son équipe au service du projet de l'école.
- La direction est constamment tiraillée et mise sous pression par un nombre impressionnant de tâches, dans des temps de réaction extrêmement serrés et contraignants.
- La direction ne peut humainement pas avoir toutes les compétences et maîtriser toutes les tâches qui relèvent de sa fonction.

## PARCE QUE:

- La directrice ou le directeur ne peut, comme tout enseignant, terminer sa carrière à temps partiel, puisque l'inséabilité de la fonction perdure.
- La direction, au moment de son départ, emporte avec elle une quantité impressionnante de compétences, d'histoire, de relations et de contacts.
- 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.

## NOUS VOULONS

- Une **aide administrative** structurée et organique hors capital périodes et encadrement, à hauteur minimale d'un équivalent temps plein (ETP) par tranche de 400 élèves, ou de 100 élèves dans l'enseignement spécialisé.
- Une **aide éducative**, structurelle et organique au service de la direction, des équipes pédagogiques et des familles pour de la coordination, de l'aide aux équipes dans les domaines de l'individualisation et de la remédiation ou du soutien aux familles.

PERMETTRE À LA DIRECTION  
DE SE RECENTRER SUR SES  
TÂCHES PRIORITAIRES  
AU SERVICE DU PILOTAGE  
DE CHAQUE ÉCOLE

PERMETTRE UNE  
FIN DE CARRIÈRE  
DANS DES CONDI-  
TIONS OPTIMALES  
ET FAVORISER  
LE TRANSFERT DES  
COMPÉTENCES ET  
DES ACQUIS POUR  
UNE CONTINUITÉ  
DU PILOTAGE DES  
ÉCOLES

## PARCE QUE:

- Les pouvoirs organisateurs ont de plus en plus de difficultés à recruter des directrices ou directeurs (fonction dite de *promotion*), et à attirer des enseignants.
- 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.
- Le barème ne correspond même pas au salaire d'un directeur d'un DOA, degré autonome du 1er degré de l'enseignement secondaire, alors que la promesse en avait été faite depuis bientôt 10 ans.
- La directrice et le directeur dirigent de plus en plus d'enseignants titulaires de masters, payés selon un barème plus élevé que le leur.

## NOUS VOULONS

- Une réelle revalorisation barémique, respectueuse des responsabilités assumées, et capable d'attirer de nouveaux collègues.
- À tout le moins la correction barémique immédiate par rapport aux salaires des directions des DOA de l'enseignement secondaire.
- Une prise en compte pécuniaire de la formation initiale des directrices et directeurs, voire de la formation en cours de carrière.
- Que la direction reste, à ancienneté égale, la fonction la mieux rémunérée de l'établissement.

**RECONNAITRE LA DIRECTION COMME  
UNE VRAIE FONCTION DE PROMOTION  
ET EN ASSURER LA REVALORISATION  
SALARIALE**

## NOUS VOULONS

- Que la direction puisse à tout le moins bénéficier des mêmes conditions de fin de carrière que les enseignants qu'elle dirige (congrés et Disponibilités Précédant la Pension de Retraite).
- 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.
- Une correction des 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 un directeur temporaire malade au-delà de 10 jours.

# ALLER PLUS LOIN...

## 1. Leadership partagé et fin de carrière efficace

	Leviers typiquement observés dans le monde	Situation en CFB/FWB
"Je m'engage dans un beau projet de société"	▪ Enseignement: un vrai enjeu de société	
	▪ Impact sur les élèves (résultats et équité)	
	▪ Interaction avec et développement du personnel	
"Je me crée des options pour le long terme"	▪ Perspectives de développement personnel	
	▪ Reconnaissance sociale liée à la fonction et son impact	
"Je serai bien aidé dans mon travail"	▪ Support du PO, de la fédération et de l'administration	
	▪ Support administratif, éducatif et social au sein de l'école	
	▪ Equilibre entre autonomie et contrôle, notamment pour constituer son équipe	
"Je disposerai d'une bonne rémunération et de conditions de travail agréables"	▪ Salaire de départ et progression en cours de carrière	
	▪ Environnement de travail	
	▪ Equilibre vie privée et vie professionnelle	

SOURCE: Team "War for Talent" survey; OECD "Improving School Leadership," 2008; entretiens avec des directions McKinsey & Company | 28

Dans son avis n° 116 du 22 juin 2012, relatif à la fonction de direction dans l'enseignement fondamental, le Conseil de l'Enseignement et de la Formation (CEF) recommande que « Le leadership pédagogique **doit être partagé** avec les enseignants les plus expérimentés dans l'école. Ceci requiert de réfléchir à la définition de la charge de travail des enseignants.

Il restera cependant responsable devant son Pouvoir organisateur de la bonne exécution du mandat spécifique que ce dernier lui confie à travers sa lettre de

mission. L'autonomie du directeur est donc encadrée. Le Pouvoir organisateur, de son côté, doit tout mettre en oeuvre pour permettre aux directions d'assumer leurs responsabilités dans les meilleures conditions possibles. »

En ce qui concerne l'aménagement des fins de carrière, rappelons que les directions, en fonction dite de « promotion », ne peuvent bénéficier des mesures de type IV, soit la DPPR à temps partiel. La fonction de promotion est en effet insécable. Voir les circulaires 4565, 4022 et 4016.

## 2. Aide administrative ou éducative

Dans son Mémoire 2014-2019, le SeGEC, dans sa deuxième priorité, évoque la fonction de direction comme : « **une fonction exigeante** ».

Citons, en page 11 : « *Le métier de directeur, comme les autres métiers de l'enseignement, a considérablement changé au cours des dernières décennies, les responsabilités se sont accrues et diversifiées. Il y a donc nécessité de mettre le directeur en état d'exercer correctement*

*sa fonction par l'allègement des obligations administratives et par la possibilité de s'appuyer, pour certaines tâches, sur des collaborateurs compétents et en nombre suffisant.* »

Alors que les fonctions sont très singulièrement similaires, pourquoi une telle différence d'encadrement administratif entre l'enseignement secondaire et l'enseignement fondamental?

### COMPARAISON DE L'ENCADREMENT DANS L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL ET SECONDAIRE

Nombre d'élèves	Nombre d'emplois	
	École fondamentale ordinaire	École secondaire ordinaire
80	0,00 ETP	2 ETP (*)
180	0,16 ETP	3 ETP (*)
300	0,21 ETP	4 ETP
540	0,48 ETP	7 ETP
700	0,62 ETP	9 ETP
900	0,80 ETP	10 ETP

(\*) La norme minimale de maintien d'une école secondaire rend ces situations théoriques, sauf pour les écoles en création. - Source : Service d'Étude du SeGEC

Dans son avis n° 116, le CEF recommande (pt.2.2): « **Que l'encadrement nécessaire pour l'exercice d'un leadership pédagogique soit la première priorité** : Les chefs d'établissement doivent être mis en état d'exercer un véritable lea-

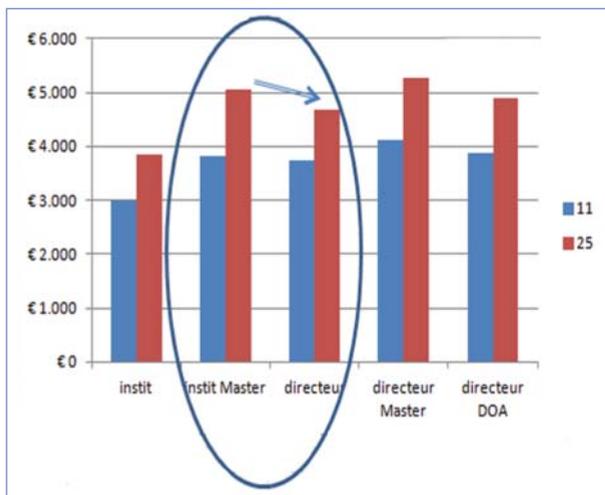
*dership pédagogique, ce qui nécessite qu'ils puissent bénéficier d'un encadrement pour déléguer les fonctions sociales, éducatives et administratives à du personnel organique spécifique comme c'est le cas dans l'enseignement secondaire.* »

## 3. Reconnaissance de la fonction et attrait de nouveaux candidats par une rémunération correcte

La reconnaissance d'un cursus universitaire permet à des enseignants titulaires de certains masters d'être payés au barème 501. Pour réaliser ces études

en parallèle avec leur fonction d'enseignant, les directions acceptent très souvent d'adapter les horaires, voire d'alléger les charges des enseignants-étudiants.

De nombreuses directions souhaiteraient elles-mêmes réaliser ces études, mais ne peuvent en trouver le temps au regard des tâches nécessaires à la gestion de leurs établissements. In fine, ces enseignants gagnent mieux leur vie que les directions qui les dirigent. Est-ce pensable dans d'autres secteurs?.



		> 210 élèves			
Barèmes	Instit' 301	Instit' 501	Diro 180	Diro 825	Diro DOA 367
Ancienneté	Instit'	Instit' Master	Directeur	Directeur Master	Directeur DOA
11 ans	€ 2.997	€ 3.830	€ 3.743	€ 4.121	€ 3.866
25	€ 3.854	€ 5.044	€ 4.672	€ 5.277	€ 4.900

**A** l'heure où le Gouvernement décide, **et nous nous en réjouissons vraiment**, de consacrer 55 millions d'euros à la création de places pour les enfants, nous craignons que la création de nouvelles écoles se fasse sans capitaine à la barre, sans directrice ou directeur acceptant les conditions de travail qui sont celles de leurs collègues aujourd'hui!

## LE COLLÈGE DES DIRECTEURS

Le Collège des Directeurs fédère **769 directrices et directeurs** des écoles maternelles et primaires, ordinaires et spécialisées, de l'enseignement catholique en Fédération Wallonie-Bruxelles.

- **769 directions dont 181 directions AVEC classe**
- **pour ... 769 écoles**
- **pour ... 1106 implantations scolaires: dont 1027 implantations d'enseignement ordinaire et 79 implantations d'enseignement spécialisé**

En FWB, nos écoles fondamentales catholiques scolarisent plus de **202.000 élèves**, dont s'occupent **6250 membres du personnel**.

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 FedEFoC, Fédération de l'enseignement fondamental catholique, qu'auprès d'instances extérieures au SeGEC: cabinets ministériels, partis politiques, administrations, inspection, UFAPEC, partenaires officiels... Le Bureau du Collège, l'Assemblée générale, et les Assemblées diocésaines assurent la réflexion et mettent en oeuvre 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.

**Chaque année, près de 10 % des directions doivent être renouvelées dans notre réseau!**