

PARLEMENT  
DE LA  
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

Session 2020-2021

---

19 JANVIER 2021

---

PROJET DE DÉCRET

PORTANT DES MESURES DIVERSES CONCERNANT LES FONCTIONS DE  
PROMOTION ET DE SÉLECTION DANS L'ENSEIGNEMENT<sup>(1)</sup>

—

RAPPORT DE COMMISSION

PRÉSENTÉ AU NOM DE LA COMMISSION DE L'ÉDUCATION  
PAR **MME DELPHINE CHABBERT.**

—

---

(1) Voir Doc. n°172 (2020-2021) n°1

**TABLE DES MATIÈRES**

|          |                                                    |          |
|----------|----------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Exposé introductif de Mme la ministre Désir</b> | <b>3</b> |
| <b>2</b> | <b>Discussion générale</b>                         | <b>4</b> |
| <b>3</b> | <b>Examen et votes des articles</b>                | <b>9</b> |
| <b>4</b> | <b>Vote et confiance</b>                           | <b>9</b> |

## MESDAMES, MESSIEURS,

Votre commission de l'Éducation a examiné au cours de sa réunion du 19 janvier 2021(2), le projet de décret portant des mesures diverses concernant les fonctions de promotion et de sélection dans l'enseignement.

### 1 Exposé introductif de Mme la ministre Désir

Mme la ministre entame son exposé introductif en rappelant que les surcharges de travail des directeurs/directrices ont été abordées à de nombreuses reprises au sein de cette commission, et à plus forte raison encore depuis le début de la crise sanitaire actuelle. Au cours de ses interventions, elle avait annoncé la préparation du projet de décret visant à alléger la fin de carrière des directions – présentement examiné.

Elle précise, à titre liminaire, que le terme « directeur » est utilisé de manière épiciène.

Elle rappelle que les orientations que donne le Pacte pour un enseignement d'excellence à la fonction de directeur font de lui prioritairement celui qui exerce le *leadership* pédagogique (éventuellement partagé avec certains membres du personnel chargés de diverses missions comme celles que prévoit le décret portant diverses dispositions relatives à l'organisation du travail des membres du personnel de l'enseignement et octroyant plus de souplesse organisationnelle aux Pouvoirs organisateurs du 14 mars 2019), celui qui anime l'équipe éducative et gère les ressources humaines de son école. L'accent mis sur ces dimensions implique une relation proche entre le directeur et son équipe en vue d'une co-construction de projets collectifs. Le directeur constitue le pivot de l'élaboration des plans de pilotage. Elle précise que tel est le cas dans bon nombre d'écoles et que chacun peut voir quel investissement personnel les directeurs concevant ainsi leur fonction consentent pour développer un dynamisme créatif dans leur école.

L'avis n°3 du Pacte pour un enseignement d'excellence met toutefois en exergue le principe d'insécabilité de la fonction, ne permettant pas au chef d'établissement de terminer sa carrière à temps partiel. Or, la fatigue de fin de carrière est importante, autant que le risque d'épuisement professionnel. L'avis n°3 préconisait alors d'imaginer des solutions alternatives pour gérer les fins de

carrière des chefs d'établissements. Tel est dès lors l'objet du projet de décret présentement examiné.

Elle se réjouit que les mesures d'allègement de fin de carrière proposées octroieront aux membres des personnels concernés la possibilité de terminer leur carrière de manière plus sereine, tout en maintenant ce principe d'insécabilité de la fonction de directeur fondé sur la nécessité de continuer à identifier clairement ce dernier comme le responsable de l'école.

Elle expose qu'en vue de maintenir le *leadership* du directeur, les balises suivantes ont été imaginées :

#### a) Les congés visés et la fraction de charge abandonnée

Il est tout d'abord proposé de permettre à un directeur de travailler à temps partiel mais en prenant congé seulement pour une fraction inférieure à un mi-temps et dans les fractions existantes pour les congés concernés.

#### b) La durée du congé

Pour la bonne organisation de l'école, un directeur ne pourra exercer ses fonctions à temps partiel pour une période de plus de 4 ans.

#### c) L'aménagement du congé

La manière dont le directeur aménage son temps partiel devra être convenue avec son pouvoir organisateur. Il sera également nécessaire que des moments de concertation obligatoires entre le directeur et son directeur adjoint aient lieu : ils devront être ensemble à l'école au moins pendant un demi-jour par semaine scolaire.

#### d) Le remplacement du directeur à temps partiel

Le directeur absent pour une partie de sa charge sera remplacé par un directeur adjoint. Le fait qu'il ne soit pas remplacé par un directeur empêche - et c'est l'objectif même de la mesure - que se pose la question de savoir qui est le responsable. Elle affirme donc que le directeur reste lui-même aux commandes de son école et exerce un lien hiérarchique vis-à-vis du directeur adjoint.

La fonction de directeur adjoint n'existant pas actuellement pas au fondamental, elle précise que le projet de décret la crée.

Le fait de remplacer la direction et de former *a minima* un tandem, une équipe de direction, correspond à la philosophie de l'avis n°3 du Pacte qui promeut un *leadership* pédagogique

#### (2) Présents :

Mme Ahallouch, Mme Chabbert, M. Di Mattia, Mme Gahouchi (Présidente)

M. Cornillie, Mme Cortisse, M. Douette, Mme Galant, M. Janssen

M. Florent, M. Soiresse Njall

Mme Groppi, M. Kerckhofs

Mme Schyns, Mme Vandorpe

#### Assistaient également à la réunion :

M. Bellot, Mme Cassart-Mailleux, M. Devin, M. Fontaine, Mme Maison, Mme Nikolic : membres du Parlement

Mme Désir, ministre de l'Éducation

M. Gilson, collaborateur au cabinet de Mme la ministre Désir

partagé, mais au sein duquel le chef d'établissement continue à être le *leader*.

- e) Des emplois uniquement temporairement vacants

Les postes créés dans ce contexte ne seront pas des postes organiques et ne pourront pas donner lieu à déclaration de vacance et donc à un engagement à titre définitif ou à une nomination à titre définitif.

Leur attribution à titre temporaire et les gestions administrative et pécuniaire de ces emplois restent, quant à elles, régies par les mécanismes statutaires propres à chaque réseau d'enseignement subventionné ou au pouvoir organisateur organisé par la Communauté française. Il est prévu que l'attribution de ces emplois à des membres du personnel recourant pour ce faire à un congé pour l'exercice d'une autre fonction ne puisse donner lieu à la vacance de leur emploi dans leur fonction d'origine.

Il convient également de préciser que le directeur adjoint engagé en remplacement du directeur qui preste à temps partiel n'a aucun droit particulier à l'obtention du poste de directeur une fois que celui-ci serait en disponibilité préalable à la pension de retraite (« DPPR ») complète ou parti à la pension. Toutefois, il lui sera loisible de faire référence à l'expérience acquise dans ce cadre lors de ses postulations futures.

- f) L'étendue de la délégation

Il est très important que la délégation et le partage des tâches entre un directeur et son directeur adjoint soient clairs et précis. Certaines tâches devront toujours revenir au directeur, notamment celles d'ordonnateur budgétaire.

L'orientation de la délégation sera, le cas échéant, mentionnée dans l'appel à candidatures et l'étendue exacte devra être précisée dans une lettre de mission.

- g) Le cas particulier des directeurs avec classe

En ce qui concerne le directeur avec classe dans l'enseignement fondamental, la partie de charge abandonnée par le directeur doit prioritairement concerner ses prestations de cours. Dès lors, il sera remplacé dans ses cours par un membre du personnel en fonction de recrutement et pourra ainsi se consacrer à ses tâches de direction.

- h) Les fonctions concernées

Dans un souci d'égalité de traitement, elle précise encore que le projet de décret permet également aux autres fonctions de promotion, telles que celles de chef de travaux d'atelier et d'administrateur, de pouvoir prendre les mêmes congés en fin de carrière. La différence étant que ceux-ci sont remplacés respectivement par un emploi de chef d'atelier ou d'éducateur ou d'éducateur d'internat dans la fraction de charge abandonnée.

Il en est de même pour les directeurs de centres de dépaysement et de plein air qui sont remplacés par un éducateur ou éducateur d'internat. Les directeurs des CPMS sont également visés par la mesure et seront remplacés par des conseillers psycho-pédagogiques.

L'enseignement secondaire artistique à horaire réduit est également concerné par ce dispositif.

Ce projet de décret prévoit également qu'un membre du personnel exerçant une fonction de promotion qui est en mi-temps médical ou en mi-temps thérapeutique puisse être remplacé - ce qui n'est actuellement pas le cas. En effet, il lui semblait paradoxal qu'un directeur malade puisse voir son temps de travail réduit, mais que la charge de travail reste identique étant donné que personne n'était désigné ou engagé pour le remplacer.

Répondant à une demande existante dans le chef de certains directeurs, de pouvoir continuer à exercer leurs fonctions au-delà de l'âge de la pension, le projet permet aux titulaires d'une fonction de promotion ayant atteint l'âge légal de la pension de retraite, d'être, à leur demande et avec l'accord de leur Pouvoir organisateur, maintenus en activité de service. La période du maintien en activité est fixée pour une durée d'une année.

Enfin, ce projet de décret corrige certaines coquilles et apporte des solutions à certaines situations de terrain apparues dans la gestion du statut des directeurs ou suite à l'adoption du décret du 14 mars 2019 modifiant diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection.

Elle conclut son exposé en réitérant ses remerciements aux directeurs, lesquels démontrent quotidiennement, et durant la crise sanitaire tout particulièrement, leur haut degré d'engagement et d'investissement, tous niveaux d'enseignement confondus.

Elle insiste sur le fait qu'elle demeure à leur écoute et qu'elle entend mettre tout en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, notamment en termes de simplification administrative et de revalorisation de leur fonction.

## 2 Discussion générale

Mme Cortisse rappelle que la commission de l'Education a effectivement déjà eu l'occasion, à plusieurs reprises, de débattre de la problématique de la (sur)charge de travail et du statut des directeurs de nos écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Elle précise que si cette problématique a été mise en exergue par la crise sanitaire, elle n'est toutefois pas neuve et que son groupe avait insisté

sur l'importance de trouver des solutions viables et pérennes à cette problématique structurelle.

Elle rappelle que de l'axe stratégique n°2 de l'Avis n°3 du Groupe central du Pacte pour un enseignement d'excellence préconise de réformer la carrière des directeurs pour rendre cette fonction plus attractive. Le constat posé par l'Avis n°3 du Pacte était le suivant : « *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* ».

Elle salue donc les nombreuses mesures entreprises par le projet de décret soumis visant à aménager la fin de carrière des directeurs tout en préservant le principe de l'insécabilité de leur fonction, ainsi que leur *leadership* éducatif et pédagogique. Elle insiste sur l'importance du principe d'insécabilité de la fonction de directeur qu'il ne faudrait pas morceler. La fonction d'un directeur d'une école est éminemment stratégique dans le cadre d'une gestion optimale d'un établissement d'enseignement. Elle ajoute que, dans une telle structure, à la tête d'une équipe, il faut un et un seul « pilote », identifiable à tout moment et qui assume les responsabilités liées à sa mission, et pas uniquement durant les moments où il est dans l'enceinte de l'école ou quand il exerce durant son temps partiel.

Elle se dit rassurée de ce que le directeur absent soit remplacé par un directeur adjoint sur lequel il conserve un lien hiérarchique. En ce qui concerne la délégation et le partage des tâches entre le directeur et le directeur adjoint, elle émet certaines observations et sollicite certaines clarifications. Ainsi, elle entend savoir qui va réguler et coordonner les missions du directeur et du directeur adjoint. S'il est prévu que l'étendue exacte de la délégation devra être précisée dans une lettre de mission, elle souhaite savoir qui tranchera si un différend apparaît dans la gestion de cette « codirection ». Elle émet encore une crainte relative à la pratique de collaboration entre le directeur et le directeur adjoint, et plus particulièrement durant la concertation liée à l'obligation pour ces derniers de se réunir ensemble à l'école au moins une demi-journée par semaine. Elle s'interroge encore quant à la manière dont le *leadership* distribué va s'articuler avec le travail collaboratif avec l'équipe éducative. Elle souhaite savoir vers quel référent les membres du personnel vont devoir se tourner en cas de problèmes ou questions. Elle souhaite enfin savoir si le directeur adjoint pourra exercer l'ensemble des missions qui sont normalement dévolues au directeur, dont l'établissement, en collaboration avec l'équipe éducative, des plans de pilo-

tage.

Elle salue par ailleurs l'élargissement de la mesure l'enseignement artistique à horaire réduit ainsi qu'à l'enseignement de promotion sociale.

Enfin, notant que le projet tend à répondre à la fatigue et à la lassitude des directions en fin de carrière, elle regrette toutefois qu'il ne s'attaque pas aux causes de cette problématique : l'important *turn-over* et les *burn-out* de plus en plus fréquents, même en début de carrière. A cet égard, elle rappelle que la Déclaration de Politique Communautaire (DPC) prévoit toute une série de mesures concernant les directions, à savoir :

- le renforcement du soutien aux directions des écoles fondamentales pour leur permettre de consacrer davantage d'énergie dans l'innovation pédagogique et le soutien aux équipes, en associant les fédérations de pouvoirs organisateurs ;
- l'allègement et la simplification de la charge administrative des écoles ;
- le renforcement de l'aide administrative nécessaire aux directions du fondamental ;
- l'encouragement de la mise en place de *pools* technico-administratifs entre plusieurs écoles.

Elle souhaite donc que le ministre expose l'état d'avancement des mesures prévues par la DPC concernant les directeurs, mais aussi concernant les chantiers du Pacte relatifs à la fonction de direction.

Mme Schyns se réjouit de l'aboutissement des mesures relatives à l'aménagement de fin de carrière des personnels de promotion – les directeurs, chefs d'atelier, administrateurs d'internat. Elle rappelle qu'il s'agissait d'une demande de longue date de cette catégorie de personnel sur laquelle elle avait pu travailler en fin de précédente législature et que le Pacte avait effectivement soulignée dans son avis n°3. Elle se réjouit dès lors que les travaux préparatoires aient été poursuivis dans le même esprit constructif.

Elle déclare qu'il existait en effet une injustice au détriment de celles et ceux qui dirigent, pilotent, les écoles, qui se voyaient empêchés de souffler en fin de carrière en prenant une DPPR ou une interruption de carrière partielle, puisque leur fonction était dite « insécable ».

Une solution devait dès lors être acceptée par toutes les parties concernées : pour que le directeur reste l'unique directeur, mais qu'il puisse quand même être remplacé... A défaut, cela aurait été une intolérable répartition de sa charge sur un plus court laps de temps.

Elle soutient l'élargissement de la mesure à la

faveur des responsables dans l'enseignement ordinaire, spécialisé, de promotion sociale, les CPMS, les CDPA et les internats.

Elle rappelle que le directeur en interruption de carrière ou en DPPR partielle pourra être remplacé par un directeur adjoint et pourra ainsi aménager sa fin de carrière en lien avec les délégations prévues et les modifications de lettres de mission.

Elle relève favorablement que là où la fonction de directeur adjoint n'existe pas (dans le fondamental), elle est créée. Elle note qu'il s'agit d'un pas en avant non négligeable, pour la création future de cadres intermédiaires à ce niveau d'enseignement.

S'exprimant au nom du groupe cdH, elle annonce un vote favorable sur ce projet de décret.

Toutefois, elle souhaite revenir sur deux chantiers majeurs relatifs aux fonctions de directeur.

Tout d'abord, elle souligne que le directeur est un homme/femme orchestre. En effet, il dirige son équipe (selon le mandat qu'il reçoit de son PO dans sa lettre de mission), il est le pilote et le garant du plan de pilotage qu'il a conçu avec son équipe et du contrat d'objectif (avec son PO et son équipe), il est l'interface avec l'administration, la médecine du travail, les services de santé, les autorités communales, la police, les pompiers, ... Il est constamment le veilleur pédagogique de son équipe et a en outre la responsabilité de l'administration scolaire. Elle relève que cette administration scolaire reste très lourde, même si la simplification administrative est évoquée et attendue. Le directeur est encore le responsable des études (respect des référentiels, des programmes), président des conseils de classe. Elle est certes consciente qu'aujourd'hui, le management des équipes évolue, qu'il est plus participatif et distributif et que le Pacte a consacré cette évolution et l'a renforcée.

Consciente, tout comme l'ensemble de ses collègues, tous partis confondus, de l'ampleur et de la diversité des tâches incombant aux directions, elle regrette néanmoins que le directeur ne soit pas suffisamment encadré, et plus particulièrement dans le fondamental. De manière évolutive, la Fédération Wallonie-Bruxelles lui a accordé les moyens d'une aide administrative ou éducative liée au plan de pilotage. Au vu de la persistance de la crise sanitaire, elle regrette le refus d'octroi d'une aide supplémentaire, comme elle avait pu la proposer récemment.

Ensuite, elle revient sur le chantier de la revalorisation salariale des directeurs. Elle relève une tension barémique entre ces derniers et certains de leurs enseignants, notamment ceux bénéficiant d'un master en sciences de l'éducation. Elle note que des avancées ont certes été réalisées, notamment durant la dernière législature, afin d'aligner le barème des directeurs du fondamental sur celui des directeurs du premier degré du secondaire.

Néanmoins, elle estime qu'il s'agit d'un enjeu encore bien présent. Elle relève enfin qu'il s'agissait d'un point qui faisait partie du décret sur la formation initiale des enseignants, en marge du futur barème des nouveaux enseignants masterisés, au travers d'un commentaire d'article. Dès lors qu'elle s'interroge sur l'évolution et l'aboutissement de la réforme relative à la formation initiale des enseignants, qui semble avoir encore été postposée, elle suggère de scinder la réflexion relative à la revalorisation barémique des directions de celle de la réforme quant à la formation initiale des enseignants.

Mme Maison souligne que les propositions d'allègement de fin de carrière des directions (et leur juste extension à d'autres fonctions de promotion) sont des mesures de bons sens. Elle ne peut que se réjouir que des situations qui étaient compliquées précédemment sont à présent réglées et que de telles possibilités s'offrent également à d'autres secteurs, notamment à l'ESAH.

Elle expose ensuite que, lorsqu'elle a exercé, durant douze années, des fonctions exécutives communales, elle a pu connaître trois situations de directeurs d'école ayant prématurément quitté leur fonction (sur douze écoles), se sentant démunis face aux multitudes de tâches, et ce, malgré une équipe pédagogique soutenante et une inspection efficace. En dépit du soutien et de l'encadrement dont ils ont pu bénéficier, ils ont cependant jeté l'éponge. C'est ainsi que si elle reconnaît le caractère indispensable de ménager les directions épuisées en fin de carrière, il estime qu'il est tout aussi essentiel de veiller à anticiper cet épuisement en proposant d'autres alternatives. Ainsi, reconnaissant les limites et les carcans budgétaires, elle ébauche tout d'abord la nécessité de la création d'un poste de sous-directeur organique – et pas seulement temporaire – dans l'école fondamentale, comme cela peut être le cas dans le secondaire. Elle est interpellée ici encore par la distorsion entre la fonction de direction dans le fondamental et dans le secondaire. Elle rejoint ensuite sa collègue Mme Schyns regrettant également la tension barémique qui peut encore exister par rapport au barème de directeur. Une revalorisation barémique peut donc également être une alternative visant la reconnaissance de la pénibilité de la fonction. Elle expose enfin qu'il est essentiel de réaffirmer et réorienter le rôle de *leader* pédagogique du directeur de l'école fondamentale, amené à endosser des gestions diverses et variées (techniques, humaines, informatiques, administratives, ...), en mettant en place des cellules pédagogiques d'accompagnement des enseignants.

Revenant plus particulièrement au projet de décret examiné, elle souhaite tout d'abord savoir si le Pouvoir organisateur pourrait refuser le congé sollicité. Ensuite, elle entend obtenir des précisions quant aux règles de dévolution de l'emploi du directeur adjoint et quant au possible choix du direc-

teur dès lors qu'il est important de maintenir une fluidité entre les deux fonctions. Enfin, elle souhaite avoir la confirmation que le directeur adjoint bénéficiera d'un supplément pécuniaire de fonction.

**Mme Chabbert** rappelle l'importance du rôle joué par les directions, et encore plus dans la gestion de la crise COVID-19. Ces directions n'ont en effet pas ménagé leurs efforts afin de permettre l'accueil des élèves dans les meilleures conditions sanitaires.

Afin d'alléger leur charge, elle relève que plusieurs mesures ont été prises par le gouvernement, de manière temporaire et ponctuelle (en lien avec la crise sanitaire) mais également de manière structurelle. Agir au niveau structurel était en effet nécessaire dès lors que les directions sont un pivot essentiel dans le cadre de la réforme du Pacte, qu'elles assument les gestions administratives et des ressources humaines, gèrent ainsi le déploiement pédagogique de leur établissement), mettent ensuite en œuvre les plans de pilotage et enfin insufflent le dynamisme, la motivation des équipes, en tant que *leader*.

Ainsi, afin de les accompagner, un soutien concret devait être accordé à la fonction. Elle rappelle dès lors que 5 millions d'euros ont pu être dégagés afin de contribuer à la simplification administrative, et notamment la numérisation des démarches. Cette mesure vient s'ajouter à d'autres adoptées lors de la dernière législature, telles que la revalorisation de leur fonction ou le renforcement de leur formation.

Au-delà du soutien concret à apporter aux directions, il convenait également de rendre la fonction plus attractive. Ainsi, elle se réjouit du compromis trouvé par le projet de décret, prônant l'allègement horaire de fin de carrière tout en préservant le *leadership* de la direction.

Elle souhaite savoir combien de personnes pourraient être concernées par le maintien du poste de directeur au-delà de l'âge légal de la pension.

Enfin, dès lors qu'un *monitoring* annuel prévu, la députée souhaite savoir si la ministre a déjà pu établir un impact budgétaire des mesures.

**M. Soiresse Njall** remercie la ministre d'avoir tenu ses promesses de début de législature et encourage le gouvernement à poursuivre ses actions, notamment à travers la simplification administrative dès lors que les tâches administratives constituent effectivement un frein dans l'exercice de la fonction, principalement dans le fondamental.

Il s'agit donc selon lui d'un bon premier pas, tel qu'il était prévu dans le Pacte pour un enseignement d'excellence.

Il relève que préserver le *leadership* pédagogique était essentiel et indispensable, notamment

afin de garantir la passion et la motivation des directions.

Il se réjouit donc des différentes pistes proposées par le projet, notamment par rapport au directeur adjoint créé dont il sollicite également une clarification de la ministre quant à la répartition des tâches entre ce dernier et le directeur.

Il souhaite encore mettre en exergue que ce projet permet de promouvoir le travail collectif. L'adjonction d'un directeur adjoint va également permettre un allègement psychologique pour une direction qui se sent parfois isolée.

Enfin, il se réjouit de l'étendue de ces mesures aux fonctions de promotion et aux secteurs de la Promotion sociale, aux CPMS, aux internats et à l'ESAH.

Sachant que les débuts et fins de carrières sont particulièrement sensibles dans l'enseignement, il considère qu'il faut encore poursuivre le travail de soutien aux directions, notamment au travers de la simplification administrative ou de la revalorisation de la fonction.

Enfin, il rejoint la question de sa collègue Mme Chabbert quant à une estimation des coûts.

**M. Kerkhofs** annonce que son groupe soutiendra le projet de décret dès lors que le texte soumis rétablit l'équilibre vis-à-vis des directions qui, alors qu'elles exercent une fonction épuisante, étaient les seules oubliées des mesures visant l'allègement de fin de carrière.

Il précise qu'il était essentiel de garantir la préservation du *leadership* du directeur avec une répartition des tâches et un lien hiérarchique entre ce dernier et le directeur adjoint.

Il relève néanmoins que la pénurie et la pénibilité ne sont pas l'apanage des directions mais qu'elles sont malheureusement également présentes chez les enseignants, chez les éducateurs, où il y a beaucoup de *burn-out* également. L'allongement du temps de carrière en est sans doute une cause -et un débat à mener au niveau fédéral. Il considère néanmoins que, de manière générale, la pénibilité ne se présente pas partout de la même manière ; dans certaines écoles, avec un public plus fragile, la pénibilité est plus forte et les difficultés de pourvoir aux remplacements y sont plus manifestes. Il considère qu'il s'agit d'une donnée mettant en lumière les inégalités, dont il faudra tenir compte pour répondre structurellement aux faiblesses de notre enseignement, et plus particulièrement à la problématique de la pénurie.

En réponse aux interrogations des députés concernant la coordination, la régulation des missions et la gestion des potentiels conflits entre le directeur et son directeur adjoint, la ministre précise que l'organe désigné est le pouvoir organisateur. Elle ajoute que ce qui sera délégué se décidera en interne et si un arbitrage est requis, celui-

ci sera confié au pouvoir organisateur. Ces délégations seront mentionnées dans la lettre de mission et communiquées à l'équipe pédagogique. A titre d'exemples de délégation, elle cite la responsabilité pédagogique d'un degré dans le secondaire, la coordination des remplacements d'enseignants absents, l'implémentation ou la coordination du numérique, ...

En ce qui concerne l'état d'avancement des mesures prises dans la DPC et dans les chantiers du Pacte, elle rappelle que les modifications apportées au décret du 14 mars 2019 fixant le statut des directeurs et directrices dans l'enseignement, entrées en vigueur le 1er septembre 2019, traduisent déjà plusieurs orientations, notamment la revalorisation et la professionnalisation de la fonction, par l'établissement d'un profil de fonction type. Ce profil met en avant notamment les dimensions de production de sens, de *leadership* pédagogique et de pilotage global de l'établissement. La lettre de mission doit également être construite en cohérence avec le profil de fonction et sert de base à l'évaluation durant le stage. La formation initiale obligatoire a également été restructurée en maintenant les deux volets, inter-réseaux et réseaux. Désormais, elle comporte un module formation et accompagnement de l'intégration au moment de l'insertion professionnelle visant à accompagner les directions lors de leur entrée en fonction, notamment en les aidant à transposer les acquis théoriques dans leur quotidien. L'accès à la fonction et la mobilité inter-réseaux ont également été facilités par la simplification d'accès à la fonction pour un premier appel imposant quatre conditions (compter trois ans d'ancienneté de service dans l'enseignement organisé ou subventionné, être porteur d'un titre pédagogique, être titulaire d'un titre du niveau supérieur du premier degré et avoir présenté sa candidature).

Elle rappelle que des mesures ont été prises sous la précédente législature pour alléger la charge des directions du fondamental par la création d'un poste d'aide administrative. Elle entend les sollicitations estimant que cela n'est pas suffisant dans le contexte de crise mais elle est tentée à rappeler qu'il s'agit d'une mesure importante et conséquente en terme de budget.

La question relative à la revalorisation barémique est évidemment importante mais est liée à la réforme de la formation initiale des enseignants. Actuellement, le sujet est abordé par le chantier 10 du Pacte.

Elle tient à préciser qu'elle ne constate pas d'augmentation de la pénurie des directions. Elle rappelle à cet égard que les conditions d'accès à la fonction de direction ont été simplifiées (un enseignant ayant trois ans d'ancienneté, même à titre temporaire, peuvent à présent postuler).

Elle précise encore que le pouvoir organisateur peut effectivement refuser le congé, selon le type

de congé sollicité. Ainsi, la DPPR est de droit mais le mi-temps thérapeutique et médical est soumis à leur accord.

Les règles de dévolution pour le poste de directeur adjoint demeurent au choix du pouvoir organisateur, dans le respect des dispositions édictées par le décret du 14 mars 2019 portant diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection.

Une allocation couvrant la différence entre la fonction de recrutement et le barème de directeur adjoint sera effectivement octroyée au directeur adjoint mais il n'y aura pas de complément pour atteindre le barème de directeur dès lors qu'il ne s'agit pas d'un poste organique.

Revenant aux nombres de sollicitations visant à poursuivre au-delà de l'âge de la pension, la ministre précise que certains cas sont effectivement déjà manifestés mais elle ne possède pas d'état des lieux précis.

En ce qui concerne l'impact budgétaire actuel, elle ne maîtrise pas encore toutes les données dès lors qu'il s'agit d'une opportunité pour chacun et qu'il est difficile d'anticiper ces souhaits. Tel est donc le but de ce *monitoring* annuel.

Mme Cortisse ajoute que le texte décrets prévoyait un *monitoring* annuel des mesures mises en œuvre afin de pouvoir identifier l'importance de l'utilisation qui en est faite et leur impact budgétaire. Il est également prévu qu'une évaluation qualitative soit réalisée trois ans après l'entrée en vigueur du dispositif afin d'examiner sa pertinence au regard de ses effets et des autres projets visant à améliorer les conditions de travail des directeurs, notamment en termes de charges administratives. Son groupe ne manquera pas d'être attentif aux effets de ce texte décrets dans la pratique en analysant avec attention les rapports issus du *monitoring* budgétaire et l'évaluation qualitative de sa mise en œuvre. Par ailleurs, suivra également la mise en œuvre des mesures prévues par la DPC concernant les directions et qui viseront à combattre les causes de la fatigabilité de la fonction de directeur en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Mme Schyns revient sur les propos de la ministre visant à estimer qu'il n'y a pas de pénurie qui augmente. Si elle peut reconnaître que les chiffres n'ont pas augmenté cette année, elle confirme cependant que, dans les PO locaux, il est compliqué d'obtenir des candidatures spontanées. Elle relève donc le problème d'attractivité de la fonction, lié à l'ampleur de la tâche mais également à l'enjeu de la reconnaissance par rapport à ceux qui font partie des équipes, laquelle passe inévitablement par le barème. Le chantier 10 doit avancer mais il est nécessaire de travailler sur l'écart salarial.

La ministre précise encore que les organisa-

tions syndicales préparent certainement leurs cahiers de revendications dans le cadre des négociations sectorielles et que l'on y reviendra alors. Il est encore rappelé que la réforme de la formation initiale des enseignants est prévue pour 2022.

### 3 Examen et votes des articles

#### Article 15

Répondant à l'interrogation de Mme Schyns, **la ministre** confirme qu'un titulaire nommé et engagé à titre définitif dans une fonction de promotion bénéficiant d'une interruption partielle de carrière à 1/5ème temps ne pourra pas prolonger son congé par une DPPR partielle ensuite.

#### Article 30

Se référant au commentaire de l'article, **Mme Schyns** souhaite savoir si on pourrait répartir sur 2 personnes le temps partiel du directeur. Elle cite ainsi l'exemple d'un quart temps de directeur qui serait réparti sur deux personnes. Elle souhaite savoir combien de capital-périodes sont couvertes. De manière générale, elle souhaite également connaître le nombre de capital-périodes dont le directeur sans classe est dispensé.

**La ministre** précise que le capital-périodes sera calculé en équivalent temps plein et converti selon la fonction (en 24ème pour un instituteur primaire et en 26ème pour le maternel). Ainsi, un quart temps correspond à six périodes pour le primaire.

#### Article 43

**Mme Schyns** précise que cet article invite, à juste titre, les pouvoirs organisateurs non affiliés à adhérer à un plan de formation et à conclure une convention avec l'une des fédérations de pouvoirs organisateurs ou avec le pouvoir organisateur de WBE afin que leurs directions puissent suivre les modules de formation « réseaux » et réussir les épreuves y relatives auprès de l'un de ceux-ci. La députée souhaite connaître la réponse qui serait donnée à un cas de PO qui ne suivrait pas cette invitation.

**La ministre** répond que s'il n'adhère pas, le PO concerné devra alors organiser lui-même une formation.

#### Article 57

En ce qui concerne le *monitoring* budgétaire ou l'évaluation globale, **Mme Schyns** relève que le Conseil d'Etat a émis la suggestion de ne pas procéder au *monitoring* car celui-ci relève des tâches normales du gouvernement.

**La ministre** précise qu'il s'agit effectivement d'une demande expresse du gouvernement de procéder de la sorte au travers des évaluations et du *monitoring*.

#### Article 58

**Mme Schyns** souhaite comprendre les motifs de certaines rétroactivités des mesures, qui entrent en vigueur au 1er septembre 2019 (pour les coordinateurs CTA) ou au 1er janvier 2021.

**La ministre** relève qu'il s'agissait, pour certaines mesures, de corriger des coquilles et de réintroduire notamment une disposition qui avait été abrogée par erreur (article 8).

Par rapport à l'entrée en vigueur au 1er janvier 2021, **Mme Schyns** annonce qu'elle déposera un amendement en plénière visant à proposer une entrée en vigueur au 3 février 2021.

Les autres articles n'appellent pas de commentaire particulier.

Tous les articles sont adoptés à l'unanimité des 13 membres présents.

### 4 Vote et confiance

L'ensemble du projet de décret est adopté à l'unanimité des 13 membres présents.

Il est fait confiance à la Présidente et à la Rapporteuse pour la rédaction du rapport.

La Rapporteuse,

D. CHABBERT

La Présidente,

L. GAHOUCI