

PARLEMENT
DE LA
COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

SESSION 2025-2026

13 JUILLET 2026

RAPPORT

D'ÉVALUATION DU DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL "POOL LOCAL DE
REMPLACEMENT" - ANNÉE SCOLAIRE 2024-2025

Conformément à l'article 13 du décret du 1^{er} décembre 2022 instituant un dispositif expérimental créant un pool local de remplacement pour l'année scolaire 2024-2025 et contenant des mesures diverses en vue de lutter contre la pénurie, le rapport d'évaluation du dispositif expérimental "pool local de remplacement" - Année scolaire 2024-2025 a été envoyé à la commission de l'Education, de l'Enseignement pour Adultes, de la Promotion de Bruxelles et de la Recherche scientifique en date du 13 juillet 2026.



Rapport d'évaluation du dispositif expérimental « pool local de remplacement »

Année scolaire 2024-2025

17 octobre 2025

Synthèse

Le dispositif expérimental « pool local de remplacement » (« pool »), instauré par décret le 1^{er} décembre 2022¹, est déployé dans l'enseignement primaire ordinaire, des zones de Bruxelles et du Hainaut Sud, entre 2022-2023 et 2024-2025. Le « pool » poursuit deux résultats principaux : **stabiliser les enseignants temporaires (R1)** et **améliorer la gestion des remplacements dans un contexte de pénurie (R2)**. Les spécificités innovantes du « pool » sont les suivantes : il permet de constituer des pools locaux d'enseignants principalement affectés à des remplacements, il ambitionne de stabiliser des enseignants temporaires durant une année scolaire, il offre la possibilité de remplacer les titulaires en cas d'absences de courte durée (5 à 10 jours), et il permet de créer des pools en réseau/interréseaux

La présente évaluation, portant sur la période 2024-2025, devait répondre aux cinq questions ci-dessous. L'évaluation de l'Administration², fondée sur une approche mixte combinant analyses quantitative et qualitative³, se conclut comme suit.

Q1. Effectivité – « Le 'pool' est-il effectivement mis en œuvre sur le terrain ? » (R2)	Le « pool » est effectivement mis en œuvre entre 2022-2023 et 2024-2025, avec une participation stable des pouvoirs organisateurs (PO) ($\pm 65\%$), et davantage d'ETP mobilisés. Cependant, cette effectivité doit être nuancée : seules $\pm 35\%$ des écoles éligibles des deux zones ont réellement vu un enseignant pool, et des tensions de recrutement subsistent à Bruxelles.
Q2. Efficacité – « Le 'pool' est-il performant en termes de présence des enseignants-remplaçants ? » (R2)	Les enseignants recrutés dans un pool affichent un taux d'occupation élevé en remplacements ($\pm 70\%$) et, une présence d'août à juillet ($\pm 80\%$), confirmant que le dispositif répond efficacement aux besoins structurels de remplacement.
Q3. Efficience – « Quel est le rapport coût/bénéfice de l'expérience-pilote 'pool' ? »	L'analyse salariale révèle une utilisation partielle des moyens ($\pm 50\%$ du budget 2024-2025). Malgré des données incomplètes sur les courts remplacements (5 à 10 jours), et étant donné les nombreux retours positifs, le rapport coût/bénéfice apparaît relativement favorable.
Q4. Efficacité, satisfaction – « Le 'pool' a-t-il atteint les résultats escomptés, à savoir lutter contre la pénurie en stabilisant les enseignants temporaires	Le « pool » atteint ses objectifs : il stabilise les temporaires ($\pm 70\%$ de temporaires, et $\pm 80\%$ travaillant toute l'année) et facilite la gestion des courts remplacements (5 à 10 jours) pour les directions/PO ($\pm 70\%$ de périodes de remplacement et 100% des pools renouvelés chaque année depuis 2022-2023).

¹ Décret du 1^{er} décembre 2022 instituant un dispositif expérimental créant un pool local de remplacement pour l'année scolaire 2022-2023 et contenant des mesures diverses en vue de lutter contre la pénurie d'enseignants.

² Le terme **Administration** désigne le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

³ Les données proviennent : des conventions de partenariat, des relevés de prestations mensuelles, de la paie, d'entretiens par visioconférence (45 min), ainsi que de contacts par mail ou téléphone auprès d'enseignants participants, de direction/PO participants, et de PO non-participants. Ces données ont été collectées par l'Administration.

(via un emploi à temps plein jusqu'à la fin de l'année scolaire), tout en aidant les directions à gérer les difficultés des remplacements ? » (R1, R2)	Les retours illustrent une satisfaction généralisée de tous les acteurs, confirmant l'efficacité globale du « pool ». Cette efficacité dépasse même les résultats escomptés, pour certains enseignants (exemples : expérience formatrice, charge de travail allégée, goût retrouvé pour l'enseignement).
Q5. Pertinence – « Quels facteurs ont favorisé ou freiné la participation des pouvoirs organisateurs au 'pool' ? » (R2)	La participation des PO a été facilitée par les fédérations de PO et échevins de l'enseignement, ainsi que par la marge de manœuvre laissée à la mise en œuvre locale. Les freins majeurs des PO non-participants concernent : le manque de communication, une expérience-pilote perçue comme complexe, des solutions alternatives internes, l'absence de pool interréseaux, l'impossibilité d'engager ½ ou 1 ETP par PO, et la pénurie. Le « pool » est donc pertinent, mais peut être difficile à mettre en œuvre par des contraintes organisationnelles et locales.

En conclusion, le « pool » présente une effectivité réelle, une efficacité avérée, et une efficience globalement positive bien que perfectible.

Bien qu'en dehors du champ évaluatif (voir cadre précédent), certaines données ont été conservées car elles enrichissent la compréhension globale du « pool » et pourraient alimenter la capitalisation des pratiques par les acteurs de terrain.

Table des matières

Synthèse.....	2
Introduction.....	5
1. Contexte	5
2. Principe et objectifs du « pool ».....	5
3. Objectifs de l'évaluation	6
4. Méthodologie	7
Rétroacte.....	10
Analyse quantitative.....	11
1. Écoles et pouvoirs organisateurs ayant effectivement bénéficié du « pool »	11
2. Mutualisation.....	15
3. Occupation des emplois.....	19
4. Activités des enseignants.....	23
5. Profil des enseignants.....	25
6. Coût du « pool ».....	26
Analyse qualitative	28
1. Bénéficiaires participants	28
1.1. Critères et processus d'arbitrage	28
1.2. Impacts du « pool » sur les procédures de désignation et d'engagement classiques	30
1.3. Satisfaction globale	31
1.4. Points forts du « pool »	31
1.5. Difficultés du « pool »	33
2. PO bénéficiaires non-participants	34
3. Demandes d'adaptations pour le « pool »	37
Conclusion	40
Annexe 1 – Questionnaires utilisés en 2024-2025.....	42
Annexe 2 – Répartition des écoles par membre du personnel.....	45

Introduction

1. Contexte

L'Avis n°3 du Groupe Central du Pacte pour un Enseignement d'Excellence (Pacte) a mis en exergue l'importance de l'insertion professionnelle des enseignants débutants, surtout dans un contexte de pénurie, que ceux-ci soient tout juste diplômés ou qu'ils entrent dans l'enseignement dans le cadre d'une reconversion professionnelle. En effet, l'Avis n°3 énonce que « *L'insertion professionnelle des enseignants débutants est une problématique fondamentale [...]. Il est proposé d'agir d'une part sur les conditions de travail et d'emploi des enseignants débutants et d'autre part sur l'accueil et l'accompagnement lors de leur entrée en fonction* ». L'Avis n°3 du Groupe Central souhaite répondre également à l'objectif de « *revalorisation du métier, l'amélioration de son attractivité et de la satisfaction professionnelle* ».

En outre, le point C.3.5. du Protocole d'accord sectoriel 2019-2020 reprend, sous une autre forme, cet objectif de stabilisation des enseignants débutants : « *Le Gouvernement [...] s'engage à [...] Assurer à tout enseignant temporaire non prioritaire ou non protégé ayant presté à temps plein pendant au moins 90 jours durant l'année scolaire la possibilité de conserver, moyennant l'accord de son PO, une fonction dans l'enseignement jusqu'au terme de l'année scolaire. S'il ne peut plus exercer la fonction qu'il occupait, il sera mis à disposition de son pouvoir organisateur pour effectuer des tâches pédagogiques. Il restera également disponible, selon des modalités à définir, pour une fonction qui se libérerait dans son PO [pouvoir organisateur] ou dans un autre PO et pour laquelle il disposerait des titres adéquats. Le dispositif sera évalué et, le cas échéant, élargi à des enseignants exerçant à temps partiel* ».

L'expérience-pilote « pool local de remplacement » (« pool ») répond aux objectifs de l'Avis n°3 du Groupe Central du Pacte et au Protocole d'accord sectoriel 2019-2020.

Le présent rapport entend évaluer l'expérience-pilote « pool ». Il présente les éléments pour la période du 26 août 2024 au 04 juillet 2025 compris, soit l'année scolaire 2024-2025, tout en comparant certains aux années scolaires précédentes. Ce rapport veut donner des éléments d'informations permettant au Gouvernement de poursuivre ou adapter l'expérience-pilote 2026-2027.

2. Principe et objectifs du « pool »

Le « pool local de remplacement » (« pool ») est une expérience-pilote ayant débuté le 1^{er} décembre 2022, dans les écoles primaires ordinaires, des zones de Bruxelles et du Hainaut-Sud.⁴ Le choix de ces zones correspond à une volonté d'équilibre entre Région bruxelloise et Région wallonne, mais aussi entre centres urbains et zones rurales.

Des périodes ont été octroyées à tous les pouvoirs organisateurs (PO) des écoles de l'enseignement primaire ordinaire, dans les deux zones concernées. Ces périodes sont destinées au recrutement de membres du personnel, tant temporaires que définitifs, dans la fonction d'instituteur primaire⁵, à raison d'une prestation complète (soit 24 périodes).

⁴ Décret du 1^{er} décembre 2022 instituant un dispositif expérimental créant un pool local de remplacement pour l'année scolaire 2022-2023 et contenant des mesures diverses en vue de lutter contre la pénurie d'enseignants.

⁵ Les enseignants du pool peuvent occuper la fonction d'instituteur primaire, soit en tant que titre requis ou titre suffisant dans le cas d'un primo-recrutement, soit avec tout autre titre dans les autres cas.

Pour permettre aux PO de participer à un pool même sans détenir le nombre de périodes requises pour former un temps plein, le décret prévoit un mécanisme de mutualisation de périodes entre PO. Ce mécanisme de mutualisation prend la forme d'un partenariat entre PO. Ce partenariat peut être créé au sein d'un même réseau, mais également en interréseaux. Un PO-porteur, qui prend en charge la coordination entre les différents PO, est désigné au sein du partenariat. Le membre du personnel est désigné, quant à lui, auprès d'un établissement-siège au sein du PO-porteur.

Durant sa désignation ou son engagement, le membre du personnel doit effectuer prioritairement des remplacements au sein des établissements d'enseignement primaire du ou des PO. Lorsqu'aucun remplacement n'est nécessaire, le membre du personnel se consacre à des pratiques de différenciation⁶ au sein du PO-porteur.

Par ailleurs, il est également intéressant de noter que cette expérience-pilote comprend le premier mécanisme de mutualisation de périodes entre PO de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

3. Objectifs de l'évaluation

L'article 13 du décret du 1er décembre 2022⁷ prévoit une évaluation de la mise en œuvre par le Gouvernement, portant sur la rencontre des objectifs visés et son impact budgétaire, laquelle fera l'objet d'un rapport au Parlement (communiqué par le ministre ayant l'Education dans ses attributions). La présente évaluation analyse le dispositif expérimental « pool de remplacement » (« pool »), tel que déployé durant l'année scolaire 2024- 2025.

Les résultats attendus sous-jacents à la mise en place d'un dispositif expérimental de pool local de remplacement (« pool ») sont doubles : ⁸

- R1. Premièrement, le « pool » a pour but de lutter contre le turnover des enseignants débutants en leur assurant une stabilisation relative de leurs attributions, pendant toute la durée du pool, et ce, à concurrence d'un temps plein, soit par leur recrutement dans un emploi créé au sein d'un pool, soit par le remplacement d'un membre du personnel définitif affecté au pool.
- R2. Deuxièmement, dans un contexte de pénurie tel que nous connaissons actuellement, la constitution d'un pool de remplaçants doit permettre une meilleure adéquation de l'offre et de la demande, en cas d'intérim de courte durée.

Sur cette base, nous pouvons déduire que l'évaluation doit répondre aux questions suivantes :

- Q1. « **Le 'pool' est-il effectivement mis en œuvre sur le terrain ?** » (effectivité)
- Q2. « **Le 'pool' est-il performant en termes de présence des enseignants-remplaçants ?** » (efficacité)
- Q3. « **Quel est le rapport coût/bénéfice du 'pool' ?** » (efficience)
- Q4. « **Le 'pool' a-t-il atteint les résultats escomptés, à savoir lutter contre la pénurie en stabilisant les enseignants temporaires (via un emploi à temps plein jusqu'à la fin de l'année scolaire), tout en aidant les directions à gérer les difficultés des remplacements ?** » (efficacité - satisfaction)

⁶ Au sens de l'article 2.1.1-1., 10° du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire.

⁷ Décret du 1^{er} décembre 2022 instituant un dispositif expérimental créant un pool local de remplacement pour l'année scolaire 2022-2023 et contenant des mesures diverses en vue de lutter contre la pénurie d'enseignants.

⁸ Exposé des motifs de l'avant-projet de Décret portant diverses mesures relatives à l'enseignement et à la lutte contre la pénurie d'enseignants, 17 avril 2024, p.16.

Q5. « Quels facteurs ont favorisé ou freiné la participation des pouvoirs organisateurs au 'pool' ? »
(pertinence)

Bien que les rapports d'évaluation précédents répondent aux quatre premières questions, celles-ci n'étaient pas explicitement formulées. La cinquième et dernière question évaluative est une nouveauté du présent rapport d'évaluation 2024-2025. Ces questions permettront de relever les éventuelles évolutions des données et éventuels nouveaux enseignements.

4. Méthodologie

Le présent rapport d'évaluation reprend à la fois une analyse quantitative et qualitative du dispositif expérimental. Cette évaluation a été réalisée par le chantier 12 du Pacte (DGPE/AGE) de l'Administration⁹, sur base de données collectées auprès de différentes sources.

En ce qui concerne les données **quantitatives**, des informations ont été obtenues auprès des PO-porteurs à travers les conventions de partenariat transmises par courriel à la Direction Générale de l'Enseignement Obligatoire (DGEO/AGE), ainsi qu'auprès d'école-sièges ayant envoyé les relevés de prestations mensuelles par courriel au chantier 12 (DGPE/AGE). En outre, le Centre d'Expertise et d'Analyse des Données (DGPE/AGE) a également procédé à des extractions fondées sur la paie des enseignants.

Le volet **qualitatif** de l'évaluation, quant à lui, a été complètement piloté par le chantier 12 (DGPE/AGE), à travers l'analyse des conventions de partenariat, la récolte d'informations par courriel, par téléphone, ou via entretiens en visioconférence, impliquant divers profils : pouvoirs organisateurs (PO), direction d'école-siège et enseignants. La présentation détaillée de ces sources figure ci-dessous.

Des entretiens ont été menés auprès de nouveaux participants, par visioconférence. Un échantillon a été conçu comme suit, afin de couvrir différentes zones et réseaux :

- 1 enseignant ayant travaillé sur le pool pour la première fois en 2024-2025, dans le libre catholique, zone de Bruxelles ;
- 1 enseignant, ayant travaillé sur le pool pour la première fois en 2024-2025, chez WBE, dans le Hainaut Sud ;
- 1 direction, représentant un PO qui était PO-porteur au sein d'un dispositif partenarial, pour la première fois en 2024-2025, dans le libre catholique, de la zone de Bruxelles ;
- 1 représentant de PO, lequel était PO-porteur au sein d'un dispositif partenarial, pour la première fois en 2024-2025, dans l'officiel subventionné, de la zone du Hainaut Sud, sur le pool pour la première fois comme PO-porteur en 2024-2025. Il s'agit du seul nouveau PO-porteur de sa zone.

Afin d'agrémenter ces entretiens, les retours d'autres participants ont été recueillis par mail et par téléphone, à savoir :

- 4 désignateurs de WBE (soit un taux de réponse de 100%) ;
- 2 directeurs diocésains régionaux du SEGEC (soit un taux de réponse de 100%) ;

⁹ Le terme **Administration** désigne le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

- 10 enseignants (sur 14 totaux) ne réitérant *pas* le pool en 2025-2026 (soit un taux de réponse de 71,42%) ;
- 1 représentant de PO-porteur, passé de dispositif autonome à dispositif partenarial (soit un taux de réponse de 100%).

Les deux derniers publics (c'est-à-dire les enseignants ne réitérant pas le pool et le PO-porteur passé de dispositif autonome à dispositif partenarial) constituent de nouveaux éléments qualitatifs par rapport aux évaluations précédentes. Au total, 20 participants ont donc été interrogés pour 2024-2025 (c'est-à-dire des : enseignants, une direction, des représentants de PO, des désignateurs de WBE, des directeurs diocésains).

Les retours recueillis ont contribué à alimenter les sous-sections « Points forts... » et « Difficultés... » de l'analyse qualitative. Bien que ces éléments ne relèvent pas tous directement du champ évaluatif (voir sous-section supra « Objectifs de l'évaluation »), ils ont été conservés car ils pourraient nourrir la capitalisation d'expériences par les acteurs de terrain, en mettant en évidence à la fois les réussites et les obstacles rencontrés.

Par ailleurs, et comme habituellement, 100% des conventions de PO-porteurs, participants en 2024-2025, ont été analysées, soit 16 dont :

- 12 conventions de dispositifs partenariaux ;
- 4 conventions de dispositifs seuls.

Enfin, un échantillon non-représentatif mais à forte valeur analytique a été sélectionné parmi les PO bénéficiaires n'ayant *pas* participé au « pool », à savoir :

- 3 directions représentant un PO-porteur qui avaient participé au « pool », comme PO-porteur, en 2023-2024 et non plus en 2024-2025 (soit un taux de réponse de 100%) :
 - 2 PO du libre réseau libre catholique, dans la zone de Bruxelles ;
 - 1 PO de l'officiel subventionné, dans la zone du Hainaut Sud.
- 2 grands PO¹⁰ éligibles à une participation autonome, mais n'ayant pas pris part depuis son lancement, c'est-à-dire entre 2022-2023 et 2024-2025 (soit un taux de réponse de 100%). Il s'agissait de :
 - 1 PO de l'officiel subventionné, dans la zone de Bruxelles ;
 - 1 PO de l'officiel subventionné, dans la zone du Hainaut Sud.
- 4 PO-porteurs n'ayant pas participé depuis le lancement en 2022, et qui auraient pu constituer un dispositif pool grâce à un partenariat car ils détiennent 10 périodes ou plus. Sur 5 PO-porteurs, 4 ont pu donner suite à nos questions évaluatives (soit un taux de réponse de 80%) :
 - 3 PO de l'officiel subventionné, dans la zone de Bruxelles ;
 - 1 PO de l'officiel subventionné, dans la zone du Hainaut Sud.

Ces retours constituent une nouveauté du présent rapport et ont été collectés par courriel et par téléphone, afin d'obtenir les raisons de leur non-participation.

Bien que certaines données quantitatives et qualitatives ne relèvent pas directement du champ évaluatif (voir sous-section supra « Objectifs de l'évaluation »), elles ont été conservées, car elles

¹⁰ Les retours d'expérience de grands PO non-participants ont été arrêtés le 10/06/2025.

contribuent à la compréhension globale du dispositif et pourraient nourrir la capitalisation d'expériences par les acteurs de terrain.

Rétroacte

L'expérience-pilote « pool local de remplacement » (« pool ») a été lancée, en décembre 2022¹¹, dans les zones géographiques de Bruxelles et du Hainaut Sud. L'article 13 du décret du 1^{er} décembre 2022¹² créant le « pool » prévoit d'évaluer ce dispositif, par le biais d'un rapport au Parlement, afin d'en vérifier la pertinence. Au sein de l'Administration¹³, le chantier 12 du Pacte (DGPE/AGE) mène les évaluations afférentes.

Un *Rapport d'évaluation n°1*¹⁴ a analysé la période de décembre 2022 à mars 2023, pour les zones géographiques de Bruxelles et du Hainaut Sud. À la suite de cette première évaluation, le « pool » a été prolongé pour l'année scolaire 2023-2024.¹⁵

Un *Rapport d'évaluation n°2*¹⁶ a été réalisé, à la demande de la Ministre de l'Education de l'époque. Il a analysé la période d'août 2023 à octobre 2023, à nouveau pour les zones géographiques de Bruxelles et du Hainaut Sud. Ses conclusions positives étaient identiques au premier rapport. À la suite de la seconde évaluation, le « pool » a été prolongé pour l'année scolaire 2024-2025.¹⁷

Le présent rapport est le *Rapport d'évaluation n°3*. Il analyse l'année scolaire 2024-2025, pour les zones géographiques de Bruxelles et du Hainaut Sud.

D'ores et déjà, le « pool » a été prolongé, pour l'année scolaire 2025-2026, et étendu aux zones géographiques de Namur et du Brabant Wallon¹⁸. En l'absence de prolongation et conformément aux dispositions légales en vigueur, le dispositif expérimental « pool » sera limité à la période 2025-2026.

¹¹ Décret du 1^{er} décembre 2022 instituant un dispositif expérimental créant un pool local de remplacement pour l'année scolaire 2022-2023 et contenant des mesures diverses en vue de lutter contre la pénurie d'enseignants.

¹² *Idem*.

¹³ Le terme **Administration** désigne le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

¹⁴ Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, *Rapport d'évaluation n°1 du dispositif expérimental « pool local de remplacement »*, 2023.

¹⁵ Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 29 juin 2023.

¹⁶ Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, *Rapport d'évaluation n°2 du dispositif expérimental « pool local de remplacement »*, 2024.

¹⁷ Décret du 16 mai 2024 portant diverses mesures relatives à l'enseignement et à la lutte contre la pénurie d'enseignants.

¹⁸ Décret-programme du 11 décembre 2024 portant diverses dispositions relatives à l'Enseignement, aux Bâtiments scolaires, à la Recherche et à la Culture.

Analyse quantitative

Comme exposé supra (voir sous-section « Méthodologie »), la présente évaluation débute par l'analyse de données quantitatives liées à l'expérience-pilote « pool ». Celle-ci sera ensuite complétée par une analyse qualitative.

1. Écoles et pouvoirs organisateurs ayant effectivement bénéficié du « pool »

Un pouvoir organisateur (PO) est considéré comme ayant participé au « pool local de remplacement » (« pool »), lorsqu'il a signé l'une des annexes de la Note informative à renvoyer aux services du Gouvernement. Chaque dispositif de pool local est dirigé par un PO-porteur.

Indicateur 1. Évolution du nombre de pouvoirs organisateurs (PO), d'écoles et de pools

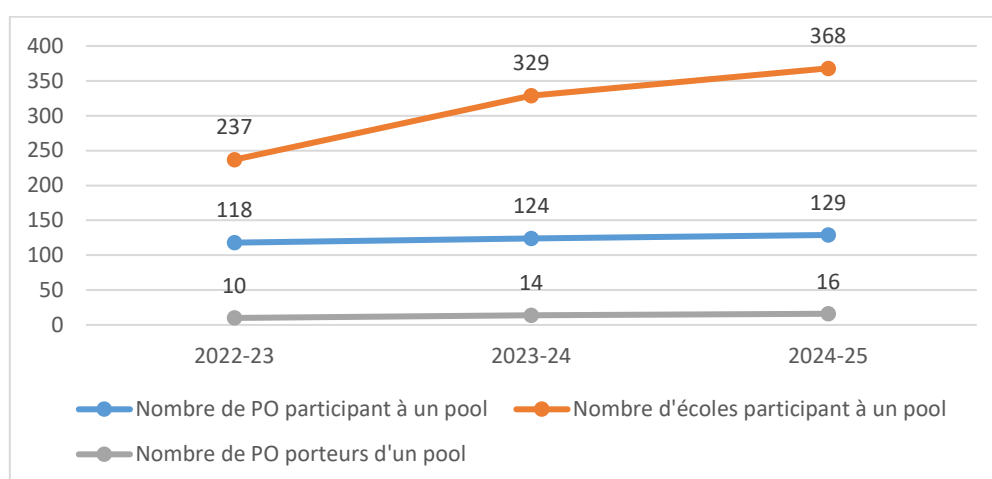


Tableau 1. Evolution de du nombre de PO et d'écoles participant à un pool

Le nombre total de PO participant à un dispositif pool augmente légèrement entre 2022-2023 et 2024-2025, passant de 118 à 129 PO. Le nombre d'écoles participantes, quant à lui, a continué d'augmenter corrélativement, entre 2022-2023 (237 écoles) et 2024-2025 (368 écoles). Toutes les écoles faisant partie d'un PO sont comptabilisées dans un pool.

Le nombre de PO-porteurs a progressé entre 2022-2023 (10 PO-porteurs dont 4 nouveaux pools) et 2024-2025 (16 PO-porteurs dont 5 nouveaux pools). Tous les dispositifs pools créés en 2022-2023 ont été prolongés en 2023-2024. Sur les 14 dispositifs « pool » de 2023-2024, 11 ont été prolongés en 2024-2025, dans les mêmes conditions (c'est-à-dire sous forme de dispositif seul ou de dispositif partenarial). Les 3 autres dispositifs ont également été prolongés, mais le PO-porteur a changé. ¹⁹.

¹⁹ Voir section « Analyse qualitative » pour plus de détails.

Indicateur 2. Taux de participation des PO et écoles

Réseau	Pool	Nombre de PO concernés	Nombre d'écoles concernées	Nombre d'ETP pool
Libre confessionnel	Total	140	233	16
	PO seul	0	0	0
	Partenariat	111	187	16
	Dispositif n°1	21	27	2
	Dispositif n°2	18	20	1
	Dispositif n°3	12	23	2
	Dispositif n°4	19	43	4
	Dispositif n°5	14	32	3
	Dispositif n°6	13	23	2
	Dispositif n°7	14	19	2
	<i>Dispositif non activé</i>	29	46	0
Libre non confessionnel	Total	9	10	0
	PO seul	0	0	0
	Partenariat	0	0	0
	<i>Dispositif non activé</i>	9	10	0
Officiel subventionné	Total	45	286	11
	PO seul	3	69	5
	Partenariat	13	73	6
	Dispositif n°8	1	20	1
	Dispositif n°9	1	37	3
	Dispositif n°10	1	12	1
	Dispositif n°11	2	11	1
	Dispositif n°12	3	14	1
	Dispositif n°13	2	14	1
	Dispositif n°14	2	21	2
	Dispositif n°15	4	13	1
	<i>Dispositifs non activés</i>	29	144	0
WBE ²⁰	Total	2	39	3
	PO seul	2	39	3
	Partenariat	0	0	0
	Dispositif n°16a	1	39	3
	Dispositif n°16b	1		
	<i>Dispositif non activé</i>	0	0	0
Nombre TOTAL		129	368	30

²⁰ WBE est un PO portant un dispositif « pool » seul. Étant présent dans les deux zones géographiques de l'expérience-pilote, nos données comptabilisent deux dispositifs pour WBE : un dans la zone de Bruxelles et un autre dans la zone du Hainaut Sud.

Nombre TOTAL de bénéficiaires potentiels (si tous les PO avaient pris part à un pool)	196	568	48
TAUX de participation ²¹	65,82%	64,79%	N/A ²²

Tableau 2. Synthèse de la participation globale des pouvoirs organisateurs (PO) et des écoles

Dans les deux zones combinées, pour l'année scolaire 2024-2025, la proportion totale de PO intégrant un dispositif pool était de 65,82%, tandis que celle des écoles participantes atteignait 64,79%. La majorité (12/16) était organisée sous forme de partenariats.

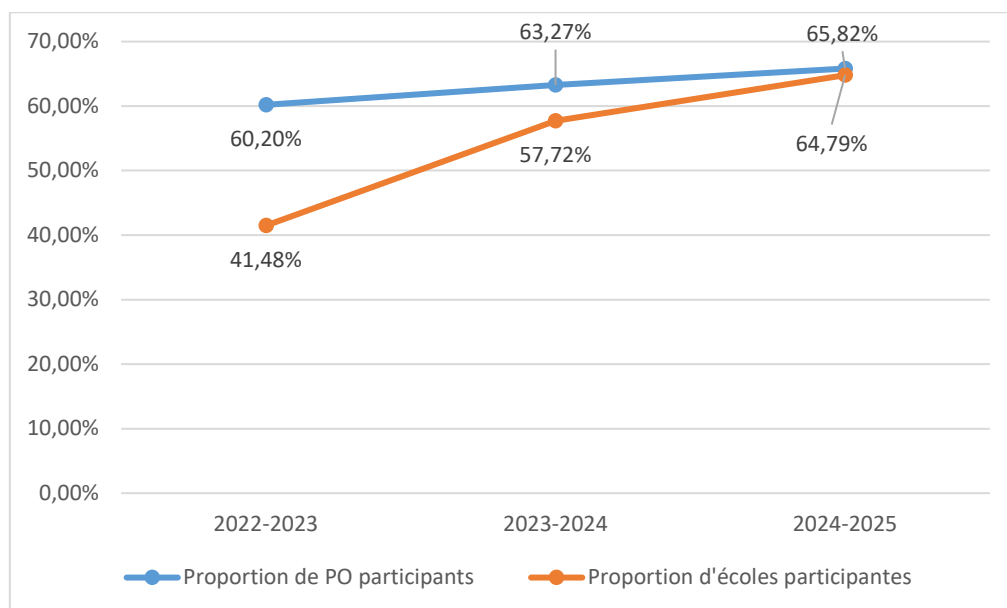


Figure 1. Evolution du taux de participation global des PO et des écoles

L'évolution du taux de PO participant global est stable depuis le lancement du « pool » (c'est-à-dire autour de ±64% entre 2022-2023 et 2024-2025). En revanche, la proportion d'écoles participantes connaît une progression marquée entre 2022-2023 (41,48%) et 2024-2025 (64,79%). Cette augmentation de 2023-2024 s'explique par la hausse du nombre de PO impliqués, dont deux grands PO autonomes (disposant chacun d'environ ±38 écoles).

Le taux de participation global est à nuancer car la participation varie selon les réseaux :

²¹ Nombre de participants aux pools / nombre de bénéficiaires potentiel.

²² N/A signifie « Non Applicable ».

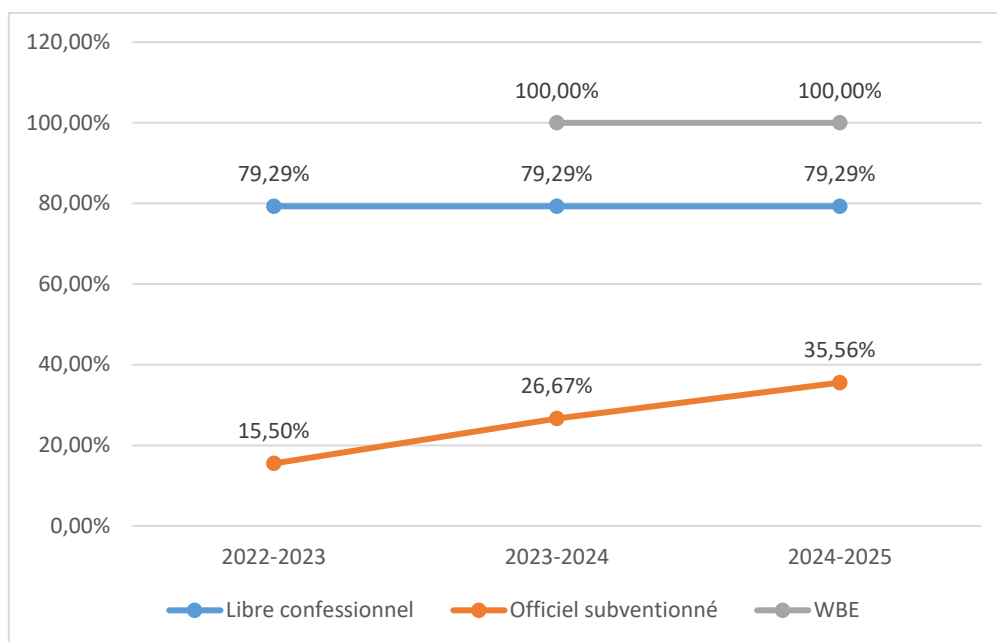


Figure 2. Evolution du taux de participation des PO, par réseau

Entre 2022-2023 et 2024-2025, le taux de participation des PO dans le réseau libre confessionnel est similaire (79,29%). Tous relèvent d'établissements à caractère confessionnel catholique. Dans le réseau libre non confessionnel, aucun des PO n'a pris part au « pool », depuis le lancement du « pool » en 2022-2023 (0%). Le réseau officiel subventionné enregistre, quant à lui, une progression notable, passant de 15,50% de ses PO (2022-2023) à 35,56% (2024-2025). Enfin, WBE, en tant que PO unique, s'est inséré dans le « pool » depuis l'année scolaire 2023-2024.

En plus de varier par réseau, le taux de participation varie selon la localisation géographique.

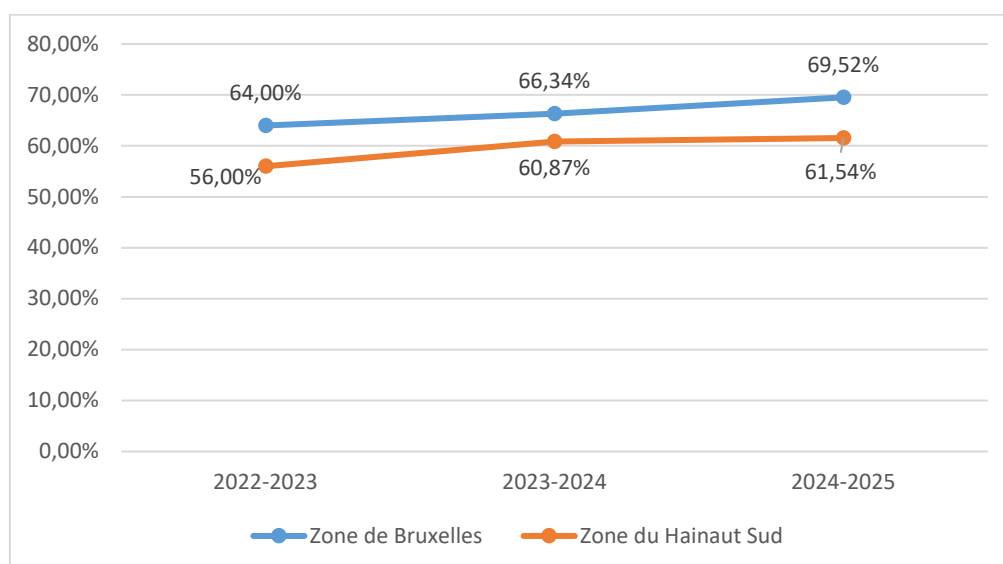


Figure 3. Evolution du taux de participation des PO, par zone géographique

Le taux de participation des PO progresse, passant de 64% à 69,52% à Bruxelles et de 56% à 61,54% dans le Hainaut Sud. WBE est actif dans les deux zones géographiques. Il est intéressant de noter que,

en 2023-2024, dans le réseau libre confessionnel catholique, dans la zone du Hainaut-Sud, un dispositif partenarial a été scindé en deux afin de limiter les déplacements de son enseignant.

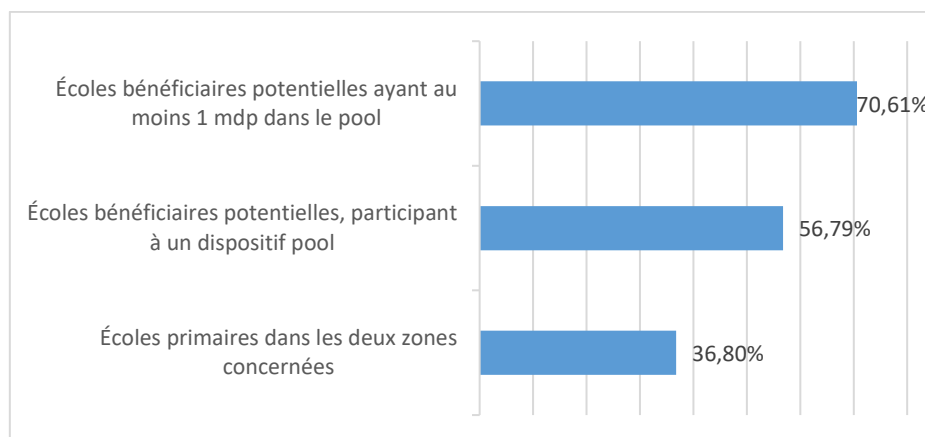


Figure 4. Proportion d'écoles ayant réellement bénéficié d'un enseignant du pool

En 2024-2025, 368 écoles (sur 568 écoles primaires concernées par le « pool ») pouvaient potentiellement bénéficier d'un enseignant du pool, car elles participent au « pool », soit dans le cadre d'un dispositif partenarial, soit dans un dispositif seul de leur PO.

En 2024-2025, 209 écoles ont réellement accueilli un enseignant du pool. Cela équivaut à :

- 36,80% (209/568) de toutes les écoles primaires des deux zones, éligibles au « pool » ;
- 56,79% (209/368) des écoles participantes, sur base des annexes reçues par les Services du Gouvernement ;
- 70,61% (209/296) des écoles participantes et ayant engagé au moins un membre du personnel dans leur pool.

2. Mutualisation

La mutualisation était parfois indispensable pour permettre le recrutement d'un instituteur primaire à temps plein (24 périodes), d'où la création de partenariats. Pour rappel, le décret prévoit la possibilité de créer des partenariats au sein d'un même réseau ou interréseaux.

Indicateur 3. Proportion de dispositifs partenariaux et de dispositifs autonomes

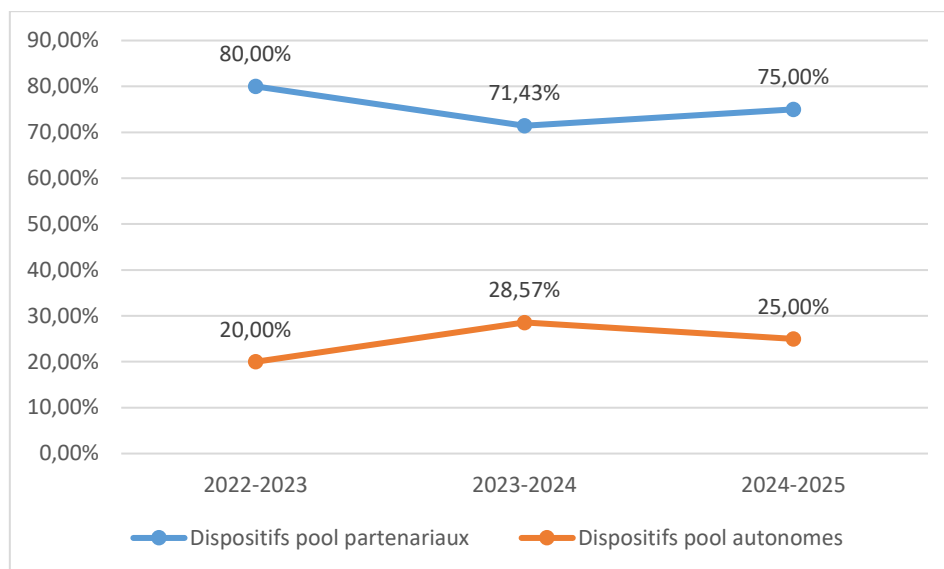


Figure 5. Evolution du taux de dispositifs partenariaux et autonomes

D'une part, 12 pools ont été créés via partenariats (ou dispositifs partenariaux) en 2024-2025, soit 5 de plus que l'année passée :

- 8 partenariats ont été créés dans la zone de Bruxelles (dont 5 mêmes que l'année scolaire précédente et 3 nouveaux) ;
- 4 partenariats ont été créés dans la zone du Hainaut-Sud (dont 3 mêmes que l'année scolaire précédente et 1 nouveau).

D'autre part, 4 dispositifs pools ont été créés seuls sans partenariat (ou dispositifs autonomes) (dont 3 mêmes que l'année scolaire précédente et 1 nouveau) ont également été créés dans le cadre expérimental, sans avoir mutualisé de périodes. En effet, le prescrit légal des 24 périodes était atteint et leur permettait d'engager au moins un instituteur primaire à un temps plein.

Indicateur 4. Taux de mutualisation des pouvoirs organisateurs (PO)

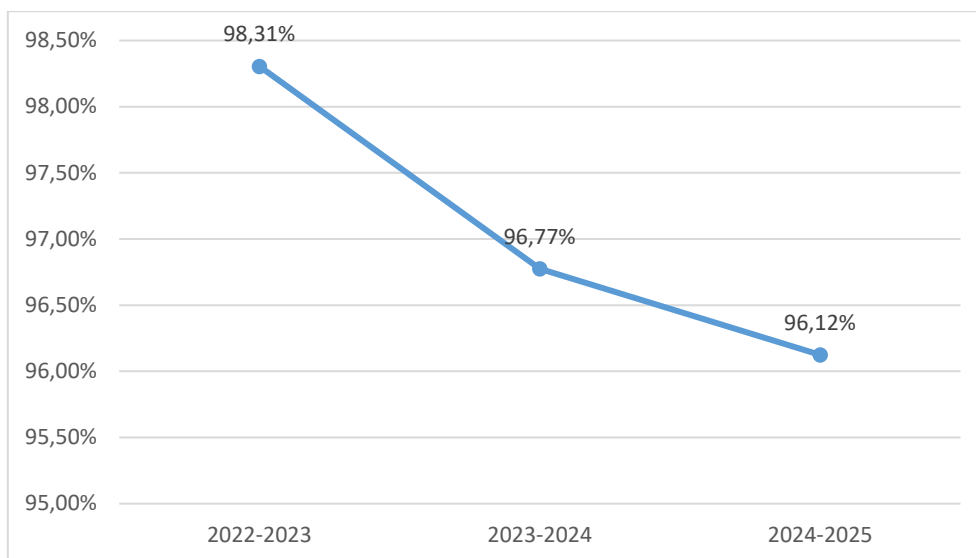


Figure 6. Evolution du taux de mutualisation global des PO

Le taux de mutualisation global est de 96,12% (124 PO membres d'un partenariat / 129 PO au total). Pour rappel, l'année passée, le taux de mutualisation était de 96,77% (120 PO membres d'un partenariat / 124 PO au total). Le taux de mutualisation global demeure stable depuis 2022-2023 ($\pm 96\%$). En 2024-2025, sur les 16 PO-porteurs qui participent au « pool », 12 ont constitué un partenariat.

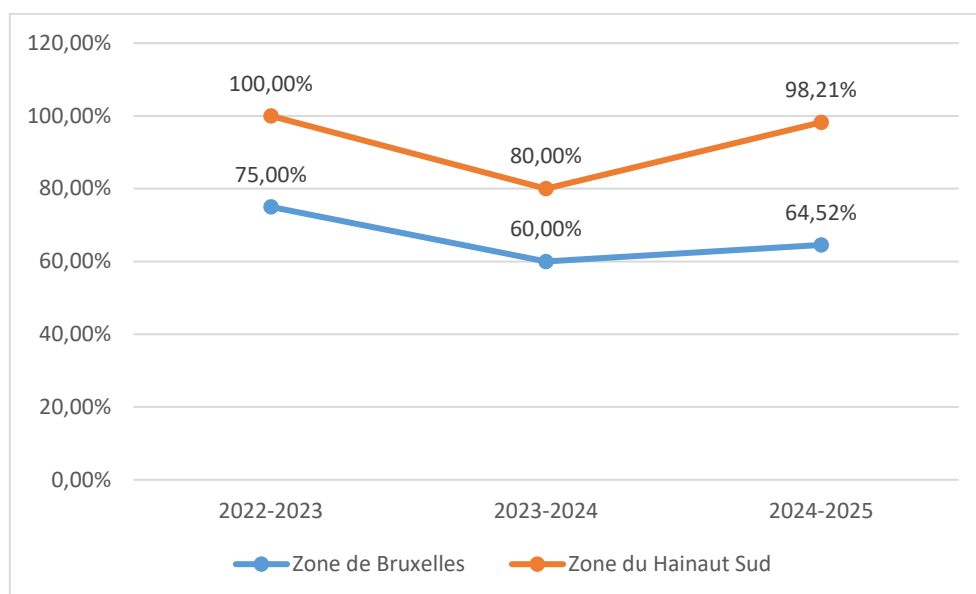


Figure 7. Evolution du taux de mutualisation global des PO, par zone géographique

Le taux de mutualisation augmente de manière globale, entre 2022-2023 et 2023-2024, dans les deux zones (détails dans la sous-section supra « Écoles et pouvoirs organisateurs ayant effectivement bénéficié... »). En 2024-2025, le taux de mutualisation des PO atteignait 98,21% dans la zone du Hainaut-Sud et 64,52% dans la zone de Bruxelles. Après une baisse en 2023-2024 liée à un moindre nombre de pools partenariaux (11 pools sur 15 totaux), le taux a de nouveau progressé en 2024-2025 (12 pools sur

17 totaux). Le graphe précédent soulignant les spécificités géographiques, le dispositif pool du PO WBE a été compté dans la zone du Hainaut-Sud et dans la zone de Bruxelles.

Indicateur 5. Evolution taux de mutualisation par réseau

Tout comme en 2023-2024, tous les partenariats créés pour l'année scolaire 2024-2025 ont été créés au sein d'un même réseau. Personne n'a saisi l'opportunité de collaborer en interréseaux.

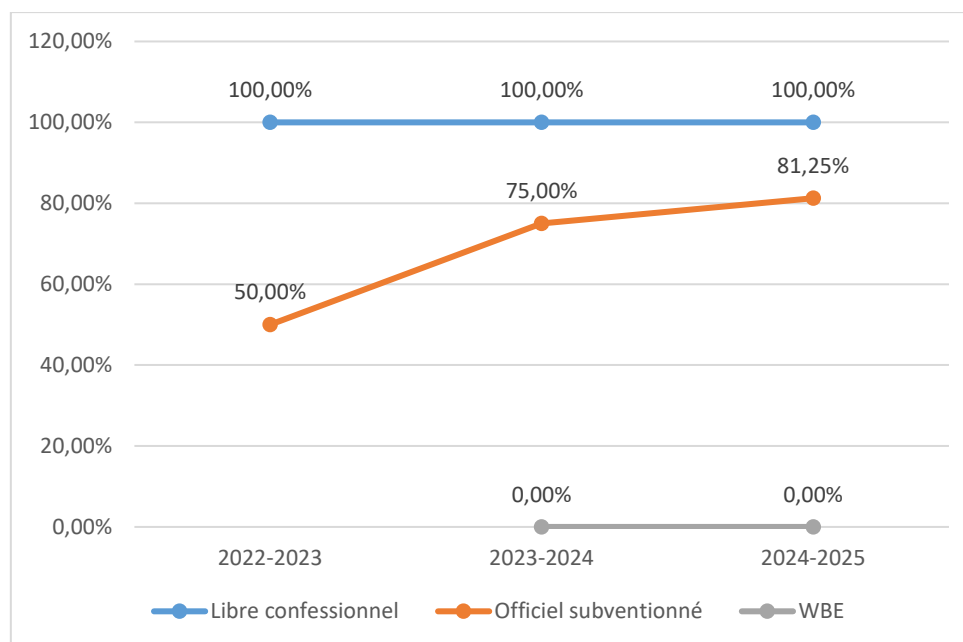


Figure 8. Evolution du taux de mutualisation des PO, par réseau

Tout comme en 2023-2024, le taux de mutualisation est de 100% dans le réseau libre confessionnel : le réseau libre confessionnel est exclusivement constitué de dispositifs partenariaux. Il est de 0% pour WBE, car WBE n'est constitué que d'un seul PO et n'a pas fait de partenariat en interréseaux. Pour le réseau officiel subventionné, le taux de mutualisation est en augmentation : 81,25% (contre 75% l'année passée).

Indicateur 6. Nombre de partenaires au sein des partenariats

En 2024-2025, en moyenne, un partenariat compte 10,33 PO et 21,67 écoles. Les chiffres sont stables par rapport à l'année passée (moyenne de 12 PO et 22,3 écoles par partenariat en 2023-2024).

Par réseau :

Au sein de l'enseignement **libre catholique**, le nombre de PO-partenaires, au sein d'un pool, s'étend de 12 à 21. Le plus gros partenariat en 2023-2024 était composé de 21 PO. En moyenne, dans ce même réseau, un pool est constitué de 18,50 PO-partenaires (contre 15,85 PO l'année passée) et de 31,16 écoles (contre 26,42 en 2023-2024). On constate donc une augmentation du nombre de PO dans un dispositif partenarial, par rapport à l'année passée.

Au sein du réseau **officiel subventionné**, un partenariat était constitué en moyenne de 2,6 PO partenaires (3 en 2023-2024) et de 14,6 écoles (12,6 écoles l'année passée). Les chiffres sont donc stables par rapport à l'année passée.

Par zone :

Dans la zone du **Hainaut-Sud**, un partenariat se composait en moyenne de 13,75 PO (12,66 PO l'année passée) et de 20,75 écoles (contre 21 l'année passée). La taille des partenariats dans la zone du Hainaut-Sud est donc relativement stable.

Dans la zone de **Bruxelles**, les chiffres sont stables, à savoir une moyenne de 9,86 PO-partenaires et de 25,29 écoles par partenariat (contre 10,8 PO-partenaires et de 23,5 écoles par partenariat l'année passée).

3. Occupation des emplois

Le taux d'occupation des emplois est calculé sur base du nombre total d'ETP engagés au regard des moyens disponibles sur les deux zones prévues dans le dispositif. Si tous les pouvoirs organisateurs (PO) qui reçoivent moins de 24 périodes mutualisent leurs périodes, par convention, au sein d'un partenariat, il était possible d'engager 48 ETP.

Indicateur 7. Evolution du taux d'occupation des emplois en ETP

Le budget alloué permet d'engager 48 ETP, dans les deux zones confondues :

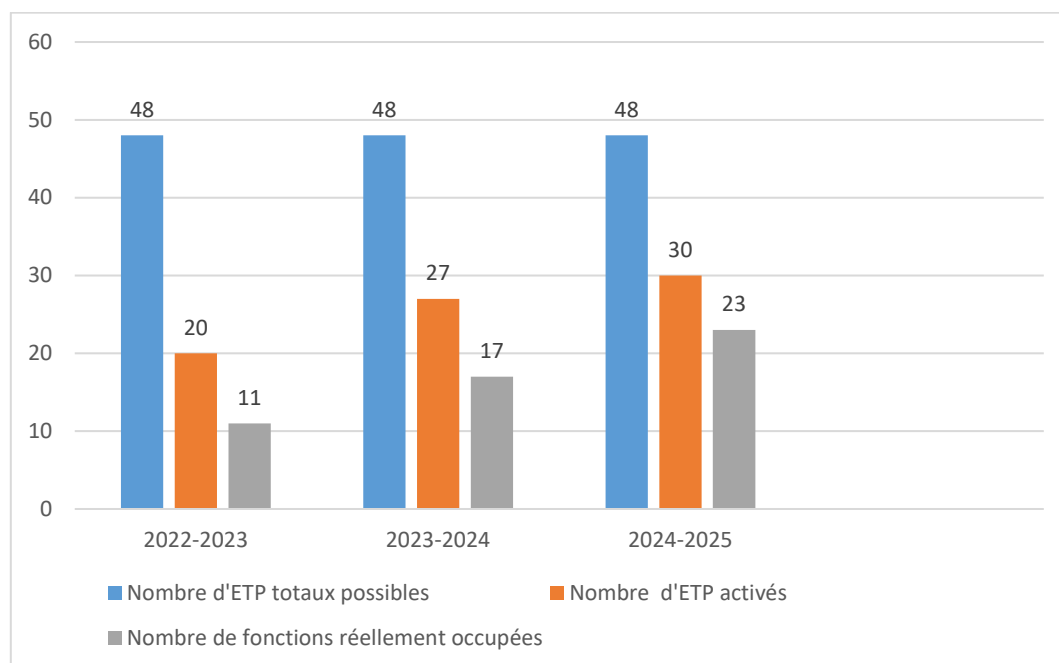


Figure 9. Évolution du taux d'occupation des emplois

Suite à la création de dispositifs pool, 30 ETP pouvaient être recrutés. Finalement, 28 enseignants avaient été réellement recrutés, répartis sur 23 postes. Tous ces enseignants n'ont pas travaillé, du

début à la fin de l'année scolaire, dans un pool (voir détails dans le tableau suivant « Répartition temporelle des enseignants engagés »).

Zone	Réseau	MDP	Août 2024	Sept. 2024	Oct. 2024	Nov. 2024	Déc. 2024	Janv. 2025	Fév. 2025	Mars 2025	Avril 2025	Mai 2025	Juin 2025	Juil. 2025
Bruxelles	Libre conf.	MDP11												
		MDP2												
		MDP33												
		MDP34												
		MDP48										26/05		
		MDP35												
		MDP36												
		MDP30												
		MDP31				29/11								
		MDP46					17/12			31/03				
		MDP32												
		MDP28												
		MDP47								10/03				
		MDP29												
	Officiel subv.	MDP39												
		MDP37												
		MDP40												
		MDP49												
	WBE	MDP19												
		MDP43												
Hainaut Sud	Libre conf.	MDP1												
		MDP45				05/11			07/02					
		MDP4												
		MDP38												
		MDP42												
		MDP21												
	Officiel subv.	MDP41												
	WBE	MDP44												

Tableau 3. Répartition temporelle des enseignants engagés

Sur les 30 ETP totaux activés, 23 emplois ont été créés et attribués dès le début de l'année scolaire, pour toute l'année scolaire. Des mouvements ont cependant eu lieu, dans ces emplois, en cours d'année scolaire (voir sous-section « Activité des enseignants »). Aucun des 7 emplois restants n'a été attribué en cours d'année scolaire.

Il y a eu des mouvements en cours d'année scolaire, à cause des situations individuelles suivantes :

- 1) **MDP48** : arrivé tardivement, afin de *remplacer* le MDP34 jusqu'à la fin de l'année scolaire. Ce remplacement a été trouvé en mai 2025, c'est-dire durant le mois d'absence du MDP34.
- 2) **MDP31** : engagé dès le début de l'année, il a quitté le pool après quelques mois pour devenir instituteur. Sa fonction a été reprise par le MDP46 le mois suivant.
- 3) **MDP46** : successeur du MDP31, il a démissionné après quelques mois pour occuper à son tour une fonction d'instituteur en dehors du pool. Ce poste n'a pas été réattribué par la suite.
- 4) **MDP47** : arrivé tardivement, afin de *remplacer* le MDP29 jusqu'à la fin de l'année scolaire. Ce remplacement a été trouvé en l'espace d'environ 3 mois.
- 5) **MDP45** : engagé en novembre 2024 afin de *remplacer* le MDP4, lequel était temporairement absent le même mois. Il a dû quitter le pool lorsque l'enseignant remplacé a repris ses fonctions.

Les motifs de départ des **MDP31** et **MDP46**, travaillant dans un même PO, sont évoqués dans la section « Analyse qualitative » du présent rapport.

Aucun enseignant n'a débuté dans un pool en cours d'année, hors cas de remplacement (**MDP48**, **MDP31**, **MDP46**, **MDP47**, **MDP45**).

	Zone	Dispositif n°	Réseau	Nombre d'enseignants pool autorisé	Nombre de postes réels
1	Hainaut Sud	Dispositif n°1	Libre confessionnel	2	2
2	Hainaut Sud	Dispositif n°2	Libre confessionnel	1	1
3	Hainaut Sud	Dispositif n°3	Libre confessionnel	2	2
4	Bruxelles	Dispositif n°4	Libre confessionnel	4	4
5	Bruxelles	Dispositif n°5	Libre confessionnel	3	2
6	Bruxelles	Dispositif n°6	Libre confessionnel	2	2
7	Bruxelles	Dispositif n°7	Libre confessionnel	2	2
8	Bruxelles	Dispositif n°8	Officiel subventionné	1	1
9	Bruxelles	Dispositif n°9	Officiel subventionné	3	0
10	Bruxelles	Dispositif n°10	Officiel subventionné	1	1
11	Bruxelles	Dispositif n°11	Officiel subventionné	1	1
12	Bruxelles	Dispositif n°12	Officiel subventionné	1	1
13	Bruxelles	Dispositif n°13	Officiel subventionné	1	0
14	Bruxelles	Dispositif n°14	Officiel subventionné	2	0
15	Hainaut Sud	Dispositif n°15	Officiel subventionné	1	1
16a	Bruxelles	Dispositif n°16a	WBE ²³	3	2
16b	Hainaut-Sud	Dispositif n°16b	WBE ²⁴		1
TOTAL				30	23

Tableau 4. ETP potentiels et enseignants réellement engagés, au sein des pools

Les PO avaient la possibilité de recruter 30 ETP. 23 postes ont été réellement occupés : 16 dans la zone de Bruxelles et 7 dans la zone du Hainaut-Sud ; ainsi que 15 dans l'enseignement libre catholique ; 5 dans l'enseignement communal et 3 à WBE. La pénurie semble avoir posé des problèmes pour remplir 4 pools sur 17, dans la zone de Bruxelles.

²³ **WBE** est un PO portant un dispositif « pool » seul. Étant présent dans les deux zones géographiques de l'expérience-pilote, nos données comptabilisent deux dispositifs pour WBE : un dans la zone de Bruxelles et un autre dans la zone du Hainaut Sud.

²⁴ *Idem.*

Parmi les 30 ETP activés, 7 sont restés vacants, faute de candidat identifié. On constate donc que la proportion d'enseignants trouvés a augmenté par rapport à l'année passée.

- 62,50% (30/48) des ETP disponibles ont été activés par les PO (contre 56,25% l'année passée) ;
- 76,66% (23/30) des ETP activés ont fait l'objet de réels recrutements (contre 62,96% l'année passée) ;
- 47,91 % (23/48) des ETP disponibles sur base du budget prévu ont été trouvés (contre 35,41% l'année passée).

Il est pertinent de rappeler que, dans les 23 fonctions réellement occupées, 28 enseignants ont été réellement recrutés.

4. Activités des enseignants

Indicateur 8. Évolution du taux de présence des enseignants du pool

Bien que le te taux de présence moyen des enseignants soit concluant en 2024-2025, il diminue légèrement depuis 2022-2023 :

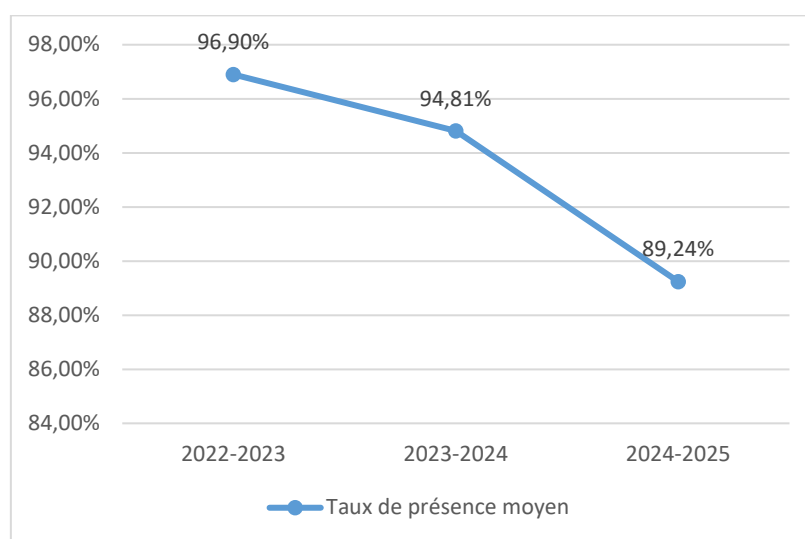


Figure 10. Evolution du taux de présence des enseignants

En complément à ce graphe, l'Annexe 2 « Répartition des écoles par membre du personnel » synthétise le temps passé dans une école, pour chaque enseignant.

Indicateur 9. Évolution du taux d'occupation de enseignants dans des remplacements

Comme l'un des objectifs du « pool » étant de faciliter les remplacements, le graphe suivant montre la proportion moyenne de périodes passées, par les enseignants du pool, dans des remplacements. Pour rappel, si aucun remplacement n'est à assurer, l'enseignant doit pratiquer de la différenciation (co-enseignement, remédiation, etc).

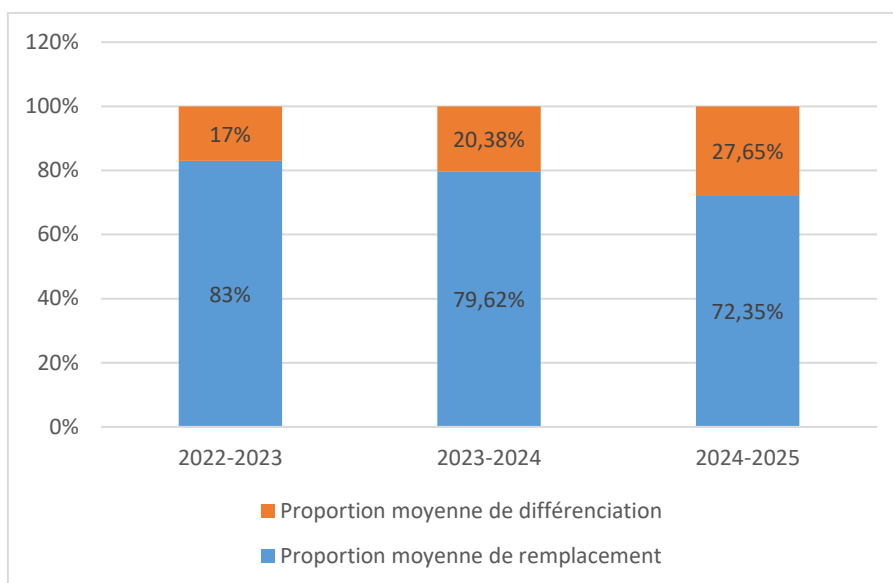


Figure 11. Evolution de la répartition des périodes du pool

La proportion moyenne de remplacements semble diminuer progressivement entre 2022-2023 (83%) et 2024-2025 (72,35%). 1 enseignant n'a d'ailleurs fait que des remplacements (MPD19). Les enseignants du pool ont donc été majoritairement occupés dans des remplacements jusqu'ici. Il faut cependant tenir compte du fait que, pour l'année scolaire 2022-2023, le « pool » n'avait débuté qu'à partir du 1er décembre 2022.

Indicateur 10. Evolution de la proportion de périodes financées

Durant l'année scolaire 2024-2025, le nombre total de périodes finançables est de 1.152 périodes pour 48 ETP par semaine. Si l'on calcule sur une année scolaire de 45 semaines (congés compris, hors congés d'été), cela donne un total de 51.840 périodes finançables.

En 2024-2025, 21.314 périodes ont été utilisées sur un total de 51.840 périodes finançables. Cela correspond à un total de 41,11% des périodes financées pour la période concernée.

Il est pertinent de noter que :

- Tous les pouvoirs organisateurs (PO) des deux zones concernées n'ont pas activé le pool ;
- Certains PO n'ont pas engagé tous les ETP qu'ils proméritaient.

5. Profil des enseignants

En 2024-2025 sur les 28 enseignants participant à un pool :

- 9 étaient déjà dans un pool l'année précédente 2023-2024 ;
- 19 étaient nouveaux sur le pool.

Le tableau ci-dessous expose les 28 enseignants recrutés au sein des pools, par qualité de titre :

Profil	Nombre d'enseignants	Proportion d'enseignants
Titre requis	23	82,14%
Titre suffisant	3	10,71%
Titre de pénurie	0	0,00%
Titre de pénurie non listé	2	7,14%

Tableau 5. Profil des enseignants sur les pools, par titre

Le décret du 1^{er} décembre 2022 permet de recruter des enseignants dans un pool local de remplacement, leur permettant d'occuper la fonction d'instituteur primaire. En cas de primo-recrutement, le membre du personnel doit avoir le titre requis ou le titre suffisant.

Indicateur 11. Evolution de la proportion d'enseignants temporaires

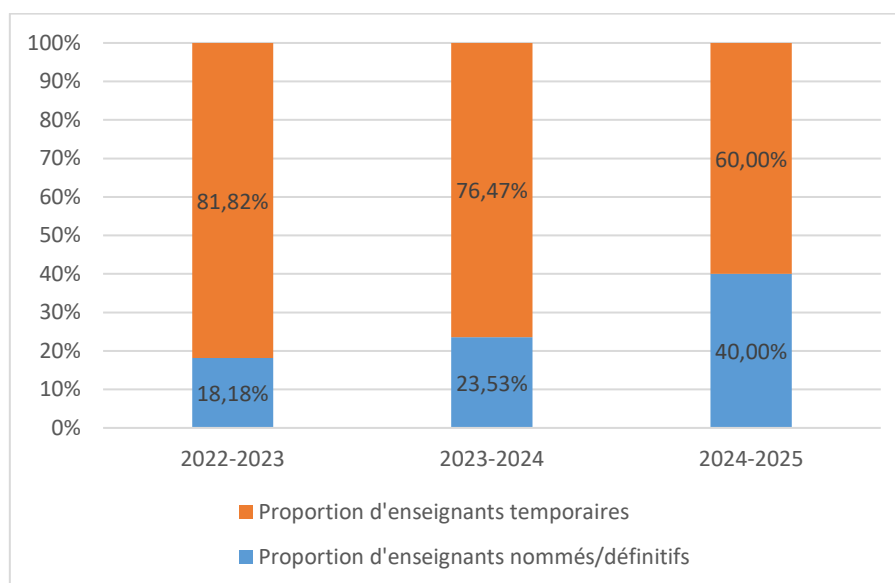


Figure 12. Évolution des enseignants par type de statutarisation

Même si le dispositif du « pool » a été pensé prioritairement pour les enseignants débutants (forcément temporaires afin de leur permettre une stabilité d'emploi en début de carrière, les enseignants nommés ou engagés à titre définitif n'en sont pas exclus. On constate en effet que quelques enseignants définitifs participent et que ce taux continue même d'augmenter par rapport à l'année passée (28,57% en 2024-2025 contre 24% en 2023-2024). La section « Analyse qualitative » du présent rapport présente plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer ce phénomène.

6. Coût du « pool »

Indicateur 12. Coût annuel total du « pool »

Le tableau ci-dessous liste le coût salarial de la mesure, mois par mois, toutes durées de remplacement confondues :

Mois	Nombre d'ETP	Coût
Août 2024	9,29	33.121,67 €
Sept.2024	23,27	97.208,09 €
Oct. 2024	24,00	151.963,07 €
Nov. 2024	24,47	103.658,19 €
Déc. 2024	24,48	119.787,25 €
Janv. 2025	23,87	99.465,56 €
Févr. 2025	23,36	95.708,84 €
Mars. 2025	23,44	97.375,92 €
Avr. 2025	22,37	111.524,31 €
Mai 2025	23,13	152.605,95 €
Juin 2025	23,53	110.423,97 €
Juil. 2025	10,06	68.335,02 €
TOTAL		1.241.177,84 €

Tableau 6. ETP et coût salarial de l'expérience-pilote « pool »

Le budget prévu pour cette expérience-pilote était de 2.409.292,49 €, pour les deux zones choisies, pour une année scolaire complète. Etant donné que le coût observé est de 1.241.177,84 € cela signifie que 51,52% du budget alloué pour 2024-2025 a été utilisé.

Il est pertinent de souligner que le réel coût du dispositif expérimental est en réalité uniquement les remplacements des absences de courte durée (entre 5 et 10 jours), pour lesquels aucun remplacement n'est autorisé.

Toutefois, ni les outils de l'Administration, ni les relevés mensuels ne permettent d'identifier précisément la durée travaillée par un enseignant pool dans un même remplacement.

Cependant, en théorie, et d'après les retours qualitatifs (émanant de FPO/WBE, PO, direction), les règles étaient les suivantes :

- dans le réseau libre catholique, un enseignant du pool pouvait être mobilisé de 1 à 5 jours, renouvelables une fois ;
- dans le réseau officiel, il était mobilisé maximum 3 jours ;
- chez WBE, selon son pool, l'enseignant pouvait être mobilisé 3 à 5 jours (remplacement limité à 1 mois, ce qui arrive rarement).

ANALYSE QUANTITATIVE, EN BREF

L'analyse quantitative met en évidence une consolidation progressive du dispositif « pool », entre 2022-2023 et 2024-2025, illustrée par une participation des PO (pouvoir organisateurs) et écoles en augmentation. Bien que le réseau libre non-confessionnel demeure absent, cette évolution témoigne d'une appropriation croissante du dispositif par les acteurs.

En matière de partenariats, le nombre de dispositifs augmente et reste concentré au sein d'un même réseau. Le taux de mutualisation demeure stable, avec des partenariats de taille comparable à l'année précédente. En 2024-2025, des dispositifs pools sont davantage créés dans la zone du Hainaut Sud. Comme les années précédentes, aucun partenariat n'a été créé en interréseaux.

Sur le plan des ressources humaines, l'analyse confirme une mobilisation accrue des ETP et une augmentation des recrutements par rapport à 2023-2024, même si l'ensemble du potentiel n'est pas exploité.

Sur le plan financier, les dépenses salariales révèlent que près de la moitié du budget 2024-2025 a été mobilisée. Ceci est cohérent avec le fait que tous les PO n'ont pas activé le « pool » et que tous les emplois créés n'ont pas été remplis. Il est à noter que le coût réel de la mesure (c'est-à-dire lors de courtes absences qui ne donnent normalement pas droit à remplacement) ne peut pas être quantifier.

Bien qu'en légère baisse depuis 2022-2023, les enseignants recrutés affichent un taux de présence élevé en 2024-2025 ($\pm 90\%$), dont environ $\pm 70\%$ du temps consacré aux remplacements et $\pm 30\%$ aux pratiques de différenciation. Cela démontre le besoin existant, auquel la création des pools semble répondre adéquatement.

Le profil des enseignants montre que ce dispositif attire une part plus importante de temporaires, mais que la participation des définitifs augmente d'année en année (jusqu'à 40% en 2024-2025).

En somme, les données quantitatives suggèrent une montée en puissance du dispositif, entre 2022-2023 et 2024-2025. Cette évolution se traduit par une mobilisation accrue des moyens humains et financiers, tout en mettant en lumière certaines limites, notamment : un faible taux d'accès effectif à un pool ($\pm 35\%$ des écoles primaires des deux zones ont réellement reçu un enseignant du pool), l'absence de partenariats interréseaux, les tensions de recrutement dans la zone de Bruxelles, ainsi que la sous-utilisation du budget alloué.

Analyse qualitative

1. Bénéficiaires participants

Comme indiqué supra (voir sous-section supra « Méthodologie »), la présente évaluation prévoit les retours de personnes ayant participé à l'expérience-pilote « pool local de remplacement » (« pool ») afin de compléter les résultats quantitatifs.

Par ailleurs, toutes les conventions partenariales/autonomes 2024-2025 ont été analysées et n'ont révélé aucune évolution substantielle. Toutes étaient inchangées par rapport à 2023-2024, sauf :

- Les conventions de nouveaux PO-porteurs ;
- 1 PO-porteur bruxellois est passé de dispositif autonome à partenarial, afin de soutenir un PO (pouvoir organisateur) voisin n'ayant pas droit à un ETP seul ;
- 3 PO-porteurs, qui ont modifié la convention afin de changer la date/heure de soumission lors de la demande d'intervention d'un enseignant du pool (exemple : « Les demandes de remplacement sont envoyées les mardi et vendredis avant 12h »).

1.1. Critères et processus d'arbitrage

A) Mise en place du pool de remplacement

La mise en place d'un pool a nécessité des délais variables selon les réseaux, les contraintes organisationnelles spécifiques, et l'existence ou non d'une mutualisation entre PO.

Pour certains PO de petite ou moyenne taille, l'appui de fédérations de pouvoirs organisateurs et d'échevins de l'enseignement ont constitué un facteur déterminant de réussite dans la constitution des pools locaux de remplacement (notamment en incitant à créer un pool via l'information et facilitant la mise en relation inter-PO).

A titre informatif, il est intéressant de noter que les enseignants du pool ont été recrutés par la voie classique (exemples : candidature spontanée, jobecole.be). Néanmoins, cette année, des nouveautés méritent d'être signalées à titre informatif :

- 1 enseignant a entendu parler du « pool » grâce à son organisation syndicale ;
- 1 enseignant a entendu parler du « pool » à travers une publication de la Ministre Valérie Glatigny, sur les réseaux sociaux ;
- 1 PO-porteur a recruté ses enseignants en puisant dans sa liste de temporaires prioritaires.

B) Attribution de l'école-siège

En 2024-2025, dans le réseau libre confessionnel : pour la zone de Bruxelles, un débat inter-PO et interne au dispositif partenarial a eu lieu pour déterminer l'école-siège. Dans la zone de Charleroi, des écoles-sièges ont été sélectionnées sur base de candidatures et selon la répartition géographique.

Dans le réseau officiel, un PO-porteur a choisi l'école-siège de manière aléatoire car cela n'impactait pas son organisation.

Chez WBE, le dispositif pool bruxellois a été scindé en deux sous-dispositifs avec une école-siège chacun, afin de correctement couvrir la zone. Dans la zone du Hainaut Sud, l'école-siège a été choisie selon sa localisation centrale et sa facilité d'accès.

C) Détermination des priorités pour les remplacements

Tout comme les années précédentes, en 2024-2025, deux mécanismes différents ont été mis en place afin de déterminer l'école pouvant bénéficier de l'enseignant du pool, en cas de demandes multiples pour une même période : (1) un système multicritère à points ; (2) un calendrier décidé à l'avance.

Système à points (réseau libre confessionnel) :

Les partenariats bruxellois du SEGEC ont repris des entités géographiques préexistantes, où des PO collaboraient déjà en réseau. Les demandes de remplacement étaient centralisées 2 à 3 fois par semaine auprès du Secrétaire d'entité du SEGEC, lequel priorisait via un système de points :

- Taille de l'école : pondération inverse au nombre d'élèves.
- Indice socio-économique (ISE) : attribution plus élevée en cas d'ISE faible.
- Direction avec charge de classe : points supplémentaires.
- Nombre d'implantations : points supplémentaires.
- Absentéisme enseignant : majoration en fonction du nombre d'absents simultanés.

Des ajustements locaux étaient possibles (exemples : limiter le pool aux absences imprévisibles, accorder la priorité à la seconde école classée pour éviter un biais de récurrence). L'affectation des enseignants d'un pool était communiquée plusieurs fois par semaine, parfois la veille.

Dans le Hainaut-Sud, le modèle bruxellois a été repris avec quelques adaptations :

- Un dispositif partenarial ne coïncide pas toujours avec l'entité préexistante en réseau.
- Le secrétariat est assuré par le PO-porteur, la direction de l'école-siège ou le Centre de gestion du SEGEC.

Calendrier fixé à l'avance (officiel subventionné) :

En 2024-2025, tous les partenariats de l'enseignement officiel subventionné, soit près de la moitié des dispositifs totaux (5/12) fonctionnent avec un calendrier fixé à l'avance, commun aux deux zones. Tous ces dispositifs partenariaux ont prédéterminé des périodes par semaines, afin d'éviter toute négociation lors des remplacements : chaque établissement sait déjà quand il accueillera l'enseignant du pool, ce qui fluidifie la gestion et centralise les trajets de l'enseignant.

Dans un dispositif partenarial pool, l'ordre des semaines a été tiré au sort puis alterné. Le PO-porteur a obtenu les deux premières périodes afin de compenser la charge administrative liée à la gestion d'un enseignant pool.

En plus d'un calendrier, d'autres dispositifs partenariaux ont fixé un ordre de priorité afin de faciliter l'attribution d'un enseignant pool à une école (exemples : priorité aux classes de P1-P2-P6, aux absences de titulaires, aux absences de longue durée, aux écoles comptabilisant de nombreux absents, aux enseignants en adaptation, aux enseignants dispensant de l'accompagnement personnalisé, aux enseignants de FLA, aux maîtres de néerlandais, aux enseignants en formation).

WBE :

À Bruxelles, la priorité est accordée aux établissements présentant le plus grand nombre d'absences. Dans le Hainaut Sud, la priorité est accordée aux situations critiques (exemples : classe de sixième primaire se préparant pour le CEB, manque de personnel, public d'élèves plus vulnérables).

D) Organisation des remplacements

Les enseignants des pools sont principalement affectés à des absences brèves. Concernant l'organisation horaire d'un enseignant pool, plusieurs modèles existent :

1. Reprise intégrale de l'horaire de l'enseignant remplacé, sous contrôle des directions afin de ne pas dépasser 24 périodes hebdomadaires ;
2. Pas de prestation les mercredis ;
3. Autocontrôle des prestations par l'enseignant afin de rester sous le seuil de 24 périodes, étant donné qu'un enseignant du pool peut remplacer plusieurs personnes sur une même semaine.

Afin d'optimiser l'organisation de l'enseignant au sein du pool, diverses procédures ont été instaurées, dans certains pools :

- Formation trois fois par an et deux rencontres en réseau, durant les mercredis, afin de notamment fournir un éclairage administratif, un kit de survie pédagogique et de proposer un partage avec des enseignants expérimentés (réseau libre confessionnel) ;
- Accueil, explication du fonctionnement, farde avec les références, durant le premier jour (réseau officiel subventionné) ;
- Gestion des demandes par courriel, avec enseignant du pool en copie (WBE) ;
- Élaboration d'un horaire hebdomadaire transmis aux enseignants du pool et aux directions (WBE) ;
- Utilisation d'un calendrier partagé en ligne (WBE) ;
- Contact téléphonique hebdomadaire avec l'enseignant du pool (WBE).

1.2. Impacts du « pool » sur les procédures de désignation et d'engagement classiques

En 2024-2025, d'après les retours qualitatifs des FPO/WBE, PO et direction, les dispositifs pools ont peu impacté les procédures de désignation et d'engagement classiques car ils ont été principalement utilisés pour des courtes absences (c'est-à-dire des courtes absences pour lesquelles un remplacement n'est pas prévu), même s'il n'est pas possible de quantifier cela avec précision.

1.3. Satisfaction globale

Avant l'analyse détaillée des forces et faiblesses du dispositif « pool », il est important de noter que les retours des différents acteurs (PO, directions, enseignants du pool, personnel en réseau) sont majoritairement positifs, avec 18 réponses favorables sur 20 participants interrogés.

A) Pour les établissements

Parmi les 8 répondants issus des directions, PO ou personnel en réseau, tous se sont déclarés satisfaits du pool (soit **100%**). Bien que cet échantillon ne soit pas représentatif de l'ensemble des dispositifs pool 2024-2025, la satisfaction persistante relevée dans les évaluations précédentes ainsi que le nombre important de pools réitérant d'année en année suggèrent qu'il est raisonnable d'en supposer la continuité.

B) Pour l'enseignant

Le haut taux de réemploi traduit une satisfaction globale renouvelée parmi les enseignants du pool.

Sur ces 28 enseignants mobilisés en 2024-2025 :

- 25 sont encore enseignants en 2025-2026 – dont 15 réintègrent un pool (60% du total) et 10 exercent hors pool (40%) ;
- 1 enseignant a quitté l'enseignement (3,57%) ;
- 2 enseignantes sont absentes car enceintes (7,14%).

Ce taux représente une légère augmentation par rapport à 2023-2024, où 10 des 23 enseignants avaient reconduit leur participation en 2024-2025 (soit 43,47%).

Parmi les 10 enseignants interrogés et sortant (sur 13 totaux) :

- 2 n'ont pas apprécié le travail dans un pool ;
- 8 souhaitaient réitérer en 2025-2026 mais n'en ont pas eu l'opportunité (c'est-à-dire : l'enseignant remplacé était revenu, l'enseignante est tombée enceinte, le PO n'a pas proposé de nouvel emploi pour l'année 2025-2026).

1.4. Points forts du « pool »

C) Pour les établissements

- Remplacement possible immédiatement : le pool permet de remplacer un enseignant immédiatement, là où normalement les remplacements ne sont pas subventionnés .
- Facilité des remplacements : une fois le dispositif installé, les demandes de remplacements sont gérées de manière efficace, avec un enseignant disponible rapidement.
- Soutien à l'équipe pédagogique : un enseignant du pool contribue au soutien des équipes pédagogiques et au maintien de la continuité des apprentissages, qu'il s'agisse de remplacements ou de pratiques de différenciation.
- Régularité des enseignants : certains enseignants sont bien intégrés à leur pool, y exerçant parfois depuis quatre ans, créant une plus-value en matière de confiance pour l'employeur.

- Regard critique extérieur : les enseignants du pool peuvent apporter un regard extérieur bénéfique, pour l'équipe pédagogique et le PO concerné.
- Synergie entre PO : le pool a permis des rapprochements entre PO voisins, ouvrant la porte à davantage de collaborations.

D) Pour l'enseignant

- Stabilité : durant toute une année scolaire, le pool assure à ses enseignants une stabilité d'emploi (il ne doit pas en rechercher à la fin de son intérim) ainsi qu'une stabilité de revenus.
- Sentiment d'utilité : la plupart des enseignants du pool perçoivent leur propre valeur ajoutée quand ils assurent des remplacements ou de la différenciation.
- Accueil chaleureux : certains enseignants ont fait part d'un accueil agréable, incluant même visite guidée des locaux, présentation à l'équipe, et leçons/photocopies préparées à l'avance par la personne à remplacer.
- Expérience enrichissante : le pool constitue une expérience formatrice, favorisant la diversification des pratiques, et clarifiant plus particulièrement les préférences professionnelles des enseignants novices.
- Charge de travail allégée : les enseignants du pool apprécient la charge de travail réduite, liée à l'absence de responsabilité découlant d'un emploi fixe (exemples : bulletins, examens, réunions des parents, conseils de classe, fancy fairs, sorties scolaires) et à une préparation pédagogique limitée lorsque les cours sont fournis par le titulaire absent.
- Horaire attractif : un horaire fixe incluant un jour libre, tel que le mercredi, constitue un avantage apprécié.
- Emploi attractif à court ou à long terme : l'épanouissement dans cette fonction dépend largement des dispositions individuelles (à savoir : adaptabilité, proactivité, créativité, et acceptation de ne pas suivre une même classe toute une année).
- Logistique fluide : l'excellente logistique de certains dispositifs pool résulte positivement sur son enseignant. Certains enseignants savaient à l'avance où ils allaient.
- Regain d'intérêt pour le métier : des enseignants expérimentés, initialement désillusionnés, ont exprimé une surprise positive après avoir exercé dans un pool. De plus, l'expérience acquise antérieurement dans le métier permet de s'adapter plus facilement.
- Solidarité : dans certains dispositifs, des enseignants du pool étaient en contact réguliers avec des collègues du même pool.

1.5. Difficultés du « pool »

A) Pour les établissements

- Sélection critériée : dans le réseau libre catholique, certaines écoles partenaires n'ont pas sollicité de remplacement auprès du PO-porteur, estimant leurs chances faibles en raison de leur ISE et du système à points, alors qu'un enseignant du pool n'est pas nécessairement mobilisé toute l'année.
- Charge administrative : élevée en début d'année, elle diminue ensuite avec une organisation claire du dispositif et du rôle de l'enseignant pool. La gestion quotidienne des remplacements peut être importante selon le système de répartition des remplacements utilisé. La production/signature des relevés mensuels (demandés dans le cadre de la présente évaluation) peut alourdir le tout, même si les procédures sont de plus en plus dématérialisées.
- Pénurie : les PO bruxellois ont souligné que la pénurie limitait le déploiement fluide du pool. En effet, comme expliqué supra (section « Analyse quantitative »), 7 ETP sur 30 totaux activés n'ont pas pu être recrutés dans la zone de Bruxelles.
- Dispositifs interréseaux : un PO-porteur souhaitait initier un partenariat interréseaux avec un PO voisin car ils collaboraient déjà ensemble (exemples : organisation d'événements, regroupement pour la piscine, pour les transports, partage de salles, correction CEB commune). Ce fut cependant impossible car le PO voisin était déjà engagé dans un dispositif pool de son propre réseau.

B) Pour l'enseignant

- Frais de déplacement²⁵ : le non-remboursement des frais de transport avec véhicule personnel constitue une charge financière importante, particulièrement dans le Hainaut-Sud, en raison du manque de transports en commun et des grandes distances. Dans cette zone, avoir une voiture est également indispensable pour pouvoir être recruté dans un pool.
- Intérim : certains enseignants du pool rencontrent les difficultés classiques des enseignants intérimaires, telles que le manque d'informations sur la localisation de la classe ou de son niveau d'apprentissage, l'accueil insuffisant, les contacts limités avec l'équipe pédagogique, les dysfonctionnements opérationnels (exemple : pas d'accès à une photocopieuse pendant plus de la moitié de l'année scolaire), aucune préparation/copies/information par le titulaire à remplacer. Ce fut notamment le cas des deux membres du personnel qui ont quitté le pool en cours d'année, pour un emploi de titulaire de classe.
- Capacité d'adaptation pédagogique : en plus d'enchaîner les intérim, il faut pouvoir s'ajuster aux spécificités des écoles et des classes (exemples : classes verticales, remplacement d'un titulaire qui assurait plusieurs choses en plus de sa classe, fouilles pour savoir où il range ses feuilles/fardes). Chaque première journée dans une nouvelle école est riche en informations. Toutes ces exigences fatiguent et conviennent mieux aux personnalités appréciant le changement. En effet, un

²⁵ Bien que non évoqué explicitement par les participants 2024-2025 interrogés, cet élément est réintroduit dans le présent rapport car il a été confirmé par plusieurs sources dans le cadre des deux évaluations antérieures – ce qui permet de supposer qu'il demeure applicable.

enseignant n'a pas apprécié de travailler dans un pool car il préférerait gérer sa propre classe, dans une école fixe.

- Capacité d'adaptation logistique : des enseignants du pool ont été prévenus d'un remplacement la veille ou parfois même le matin, après être arrivé dans l'école-siège. Bien que rare, cette dernière situation peut entraîner des déplacements inutiles. D'autres enseignants sont prévenus le vendredi soir pour le lundi suivant, restreignant ainsi leurs éventuelles questions (ils n'osent pas le faire durant le week-end). L'Annexe 2 « Répartition des écoles par membre du personnel » montre que chaque enseignant du pool a travaillé au total dans 3 à 16 écoles différentes. La première année dans un pool peut être vécue comme plus chargée, étant donné qu'il faut se familiariser avec les écoles et les procédures.
- Communication entre tous les interlocuteurs : le pool mobilise de nombreux acteurs (PO, directions, équipes, enseignants, responsable administratif), ce qui complique la coordination. Certains enseignants ignorent le niveau du groupe avant d'arriver en classe (exemples : P1, P2, P3), ce qui est dommageable lorsqu'une activité adéquate doit être préparée. Par ailleurs, un enseignant mentionne avoir souvent dépassé le quota de périodes hebdomadaires à cause des plannings différents entre écoles, bien que cela ne se reflète pas dans les relevés mensuels reçus. Enfin, un excès de communication peut également réduire l'efficacité.
- Rôle initial non respecté : alors que leur rôle avait été correctement expliqué en amont, deux enseignants ont eu peu/pas de remplacements, devant parfois rechercher du travail auprès des collègues. Ils ont été mobilisés pour de nombreuses tâches périphériques (exemples : surveillances imprévues, accompagnement d'élèves à des activités externes bihebdomadaires). Deux enseignants ont quitté leur pool en cours d'année pour cette raison.
- Sentiment d'utilité mitigé : quelques enseignants du pool mobilisés pour des remplacements d'une journée perçoivent leur contribution comme limitée, assimilée à de la surveillance.
- Répétition de la tâche : bien que beaucoup trouvent l'expérience dans un pool variée, un enseignant a perçu les missions comme répétitives et peu stimulantes.

2. PO bénéficiaires non-participants

Comme indiqué préalablement (voir section « Méthodologie »), il convient de prendre en compte les retours de PO non-participants, afin de consolider l'évaluation de l'expérience-pilote « pool ». En effet, pour rappel, ces PO non-participants constituent environ $\pm 35\%$ de tous les PO éligibles à un pool (voir section supra « Analyse quantitative »).

Il est pertinent de noter que 3 PO qui étaient **PO-porteurs en 2023-2024** n'ont pas réitéré l'expérience pool en 2024-2025, dans les mêmes conditions : ils continuent néanmoins de participer en tant que PO partenaires. En effet, certains dispositifs partenariaux assurent le rôle de PO porteur à tour de rôle, d'année en année, dans les réseaux libre confessionnel et officiel subventionné.

Les **grands PO éligibles à un dispositif « pool »** seul et les **PO qui auraient pu créer un dispositif partenarial** avec un autre PO n'ont pas participé au « pool », depuis son lancement en 2022-2023, pour les raisons suivantes :

- Le processus semblait complexe avec beaucoup de lourdeurs administratives. Après une séance d'informations organisée par la fédération de pouvoirs organisateurs, des PO ont décidé de participer au « pool » en 2025-2026.
- L'existence de l'expérience-pilote « pool » était inconnue. L'information n'était donc pas parvenue.
- Le PO disposait déjà d'enseignants faisant de l'accompagnement personnalisé (AP), prévus sur fonds propres. En cas d'absence d'un titulaire, ceux-ci assurent le remplacement. Cette organisation est plus aisée car elle n'implique qu'un seul PO.
- Crainte des difficultés de coordination inter-PO (exemples : difficultés horaires, enseignant du pool quittant le pool pour un emploi).
- Crainte de la difficulté à trouver des enseignants, d'autant plus qu'il est déjà difficile de recruter des enseignants titulaires.
- Difficulté de créer un dispositif partenarial car des PO voisins avaient déjà un partenariat et il n'est pas toujours possible de s'aligner sur les conditions d'emploi d'un potentiel PO partenaire (exemple : chèques repas fournis aux enseignants sur fonds propres).
- Difficulté de trouver un enseignant désireux de travailler dans plusieurs écoles au sein d'un même PO. Ajouter des PO compliquerait les choses.
- Crainte que l'enseignant du pool participe par dépit.

Bien que non généralisables à l'ensemble des PO non-participants, les constats ci-dessus constituent des pistes à exploiter. En résumé, la non-participation pourrait donc être liée à :

- Un déficit d'information et de communication ;
- La perception d'un projet non-attractif pour les enseignants, administrativement lourd pour tous et exigeant en coordination inter-PO, pour un remplacement pas toujours perçu comme de qualité ;
- L'existence, pour un PO, d'un mécanisme interne alternatif simple (exemple : sur fonds propres) pour pallier aux absences.

En dehors des potentiels PO seuls, les autres grands PO interrogés auraient participé à l'expérience-pilote « pool », s'ils avaient bénéficié seuls d'1 ou ½ ETP. Enfin, il est pertinent de noter qu'aucun PO ci-dessus n'a évoqué de partenariat interréseaux.

ANALYSE QUALITATIVE, EN BREF

Les retours des différents bénéficiaires (PO, directions, enseignants du pool, personnel en réseau) sont majoritairement positifs (18 réponses favorables sur 20 participants). De plus, 22 enseignants sur 28 semblent satisfaits (soit 78,57%) en 2024-2025.

La participation de certains PO a été favorisée par des fédérations de pouvoirs organisateurs ainsi que des échevins de l'enseignement. Les pools doivent suivre des procédures variant selon les réseaux et réalités locales (exemple : le réseau libre catholique utilise à un système de points critériés, tandis que l'officiel subventionné attribue des périodes de semaine à l'avance et que WBE utilise ses pools surtout pour les courtes absences et situations critiques).

Des spécificités horaires existent pour les enseignants du pool : reprise complète de l'horaire du remplacé (officiel subventionné et WBE), aucune prestation le mercredi (libre catholique, officiel, WBE), et/ou autocontrôle pour prêter 24 périodes hebdomadaires (tous réseaux). Des procédures d'organisation sont parfois mises en place pour faciliter le quotidien des enseignants du pool (par exemple : formations, rencontres, accueil, gestion des demandes avec l'enseignant concerné dans la boucle du courriel, horaires hebdomadaires, calendrier partagé, appel téléphonique hebdomadaire).

L'expérience-pilote « pool » a permis aux établissements d'obtenir rapidement et facilement des enseignants, principalement pour des remplacements de courte durée, afin de soutenir les équipes pédagogiques, tout en favorisant la collaboration entre pouvoirs organisateurs. Les enseignants habitués au pool constituent une plus-value. Les difficultés des établissements concernaient : un système de sélection critériée offrant souvent le pool aux mêmes écoles ainsi que le biais engendré auprès des écoles partenaires, la charge administrative en début d'année, la pénurie empêchant certains dispositifs bruxellois de se créer, l'impossible création d'un pool interréseaux, la difficile participation des petits PO.

Côté enseignants, les difficultés concernaient : la nécessité de posséder une voiture ainsi que ses coûteux frais de déplacement²⁶ dans le Hainaut Sud, l'adaptation aux classes et écoles, l'adaptation logistique, la communication parfois complexe, un sentiment d'utilité mitigé, des tâches trop répétitives, et de façon marginale un rôle initial non respecté. Toutefois, le pool leur offre : stabilité d'emploi, sentiment d'utilité, expérience formatrice, charge de travail allégée, et parfois des informations à l'avance. Quelques enseignants ont même repris goût au métier, grâce au pool.

La personnalité de l'enseignant et ses aspirations professionnelles constituent des critères décisifs pour la réussite du pool. L'enseignant du pool improvise donc constamment, néanmoins, son inconfort est compensé par une charge de travail inférieure à un enseignant classique, voire dans certains cas par un congé le mercredi, ainsi qu'une stabilité salariale.

En ce qui concerne les PO bénéficiaires non participants qui ont été interrogés, la non-participation de PO certains pourrait s'expliquer par les raisons suivantes : un manque d'information et de communication, un projet jugé peu attractif et complexe, ou l'existence de solutions internes alternatives au pool. Enfin, Enfin, tous les PO ayant participé en tant que PO-porteurs en 2023-2024 et n'ayant pas renouvelé ce rôle en 2024-2025 continuent toutefois à contribuer au « pool » en qualité de PO partenaires pour l'année 2024-2025.

²⁶ Bien que non évoqué explicitement par les participants 2024-2025 interrogés, cet élément est réintroduit dans le présent rapport car il a été confirmé par plusieurs sources dans le cadre des deux évaluations antérieures – ce qui permet de supposer qu'il demeure applicable.

3. Demandes d'adaptations pour le « pool »

A) Adaptations ne nécessitant pas de modification décréte

- Renforcer la communication autour du « pool » : un PO recommande de mieux communiquer sur le « pool » et ses bénéfices afin d'attirer de nouveaux PO. Les directions, déjà très sollicitées d'un point de vue communicationnel (exemples : appels, mails, Circulaires), peuvent percevoir cette initiative comme une charge supplémentaire. Une communication plus ciblée, valorisant les apports concrets du « pool », favoriserait une meilleure adhésion. Certains FPO et certains PO appliquent déjà cette approche.

B) Adaptations à mettre en œuvre par une modification décréte

Nous avons listé ci-dessous les demandes du terrain en 2024-2025, de la part de pouvoirs organisateurs, de directions, qui ont été formulées lors de cet exercice d'analyse. Ces différentes propositions nécessiteraient des modifications décrétes. Ces propositions devront être analysées plus finement par l'Administration avant une éventuelle modification décréte.

- Pérenniser le « pool » : le taux de satisfaction est tel que la majorité des personnes interrogées souhaiteraient voir le pool pérennisé dans toute la FWB.
- Etendre le « pool » à l'enseignement spécialisé : il est difficile de trouver d'organiser des remplacements pour les directions de ces niveaux/types d'enseignement. Cette demande est récurrente dans la présente ainsi que dans les évaluations antérieures.
- Etendre le « pool » au niveau maternel idem.
- Permettre l'engagement d'un mi-temps : des PO participants et non-participants souhaiteraient pouvoir recruter un membre du personnel pour un mi-temps, afin d'avoir ½ ETP sur une zone géographique moins étendue, ou de ne pas devoir mutualiser ses périodes via un dispositif partenarial. Cette charge horaire pourrait intéresser des enseignants.
- Permettre à chaque PO de participer seul : les PO non-participants suggèrent que soient attribués un ½ ETP ou 1 ETP par PO, afin de pouvoir bénéficier d'un pool et d'alléger la coordination entre partenaires. Cette charge horaire pourrait intéresser des enseignants. Un PO a suggéré d'obtenir un enseignant du pool au prorata des périodes, néanmoins, cela fractionnerait l'horaire de l'enseignant – allant à l'encontre d'un des objectifs du pool qui se veut stabilisateur d'enseignants.
- Rembourser les frais de transport, dans les zones étendues²⁷ : dans la zone du Hainaut-Sud, des enseignants du pool ainsi que les directions/PO-porteurs avaient demandé le remboursement des frais de transport avec la voiture personnelle. Une hypothèse émise serait d'accorder un

²⁷ Bien que non évoqué explicitement par les participants 2024-2025 interrogés, cet élément est réintroduit dans le présent rapport car il a été confirmé par plusieurs sources dans le cadre des deux évaluations antérieures – ce qui permet de supposer qu'il demeure applicable.

forfait mensuel pour les enseignants d'un pool se déplaçant avec leur propre véhicule et travaillant sur une zone géographique fort étendue.

DEMANDES D'ADAPTATION, EN BREF

Concernant les modifications non-décrétales, les acteurs de terrain ont émis les propositions suivantes :

- Encourager une communication renforcée autour du « pool », au niveau des FPO/WBE et PO.

Concernant les modifications décrétales, les acteurs de terrain ont émis les propositions suivantes :

- Pérenniser le « pool » ;
- L'étendre à l'enseignement spécialisé ;
- L'étendre au niveau maternel ;
- Permettre l'engagement d'un mi-temps ;
- Permettre à chaque PO de participer seul ;
- Rembourser les frais de transport, dans les zones étendues uniquement²⁸.

²⁸ Bien que non évoqué explicitement par les participants 2024-2025 interrogés, cet élément est réintroduit dans le présent rapport car il a été confirmé par plusieurs sources dans le cadre des deux évaluations antérieures – ce qui permet de supposer qu'il demeure applicable.

Conclusion

En introduction, les objectifs du présent rapport étaient de répondre aux cinq questions évaluatives suivantes :

- Q1. « **Le 'pool' est-il effectivement mis en œuvre sur le terrain ?** » (effectivité)
- Q2. « **Le 'pool' est-il performant en termes de présence des enseignants-remplaçants ?** » (efficacité)
- Q3. « **Quel est le rapport coût/bénéfice du 'pool' ?** » (efficience)
- Q4. « **Le 'pool' a-t-il atteint les résultats escomptés, à savoir lutter contre la pénurie en stabilisant les enseignants temporaires (via un emploi à temps plein jusqu'à la fin de l'année scolaire), tout en aidant les directions à gérer les difficultés des remplacements ?** » (efficacité - satisfaction)
- Q5. « **Quels facteurs ont favorisé ou freiné la participation des pouvoirs organisateurs au 'pool' ?** » (pertinence)

À la lumière de l'analyse quantitative et qualitative des données recueillies, il est désormais possible d'apporter des éléments de réponse aux questions évaluatives.

Q1. Effectivité — « **Le 'pool' est-il effectivement mis en œuvre sur le terrain ?** » (R2)

Les données quantitatives confirment une mise en œuvre effective du dispositif sur le terrain entre 2022-2023 et 2024-2025. La participation des PO est stable ($\pm 65\%$), et le nombre d'ETP dégagés (23) progresse. Cette évolution témoigne d'une appropriation croissante du dispositif par les acteurs. Toutefois, l'effectivité doit être nuancée car : d'une part, environ $\pm 35\%$ des écoles des deux zones ont réellement bénéficié d'un enseignant du pool, et d'autre part, des tensions de recrutement ont été rencontrées dans la zone de Bruxelles. Ainsi, le dispositif est effectivement déployé, mais son ancrage reste partiel et géographiquement contrasté.

Q2. Efficacité « **Le 'pool' est-il performant en termes de présence des enseignants-remplaçants ?** » (R2)

Les enseignants recrutés présentent un taux d'occupation élevé en remplacement ($\pm 70\%$) - ce qui indique que le « pool » répond bien à un besoin structurel des écoles. De plus, la majorité de ces enseignants ($\pm 80\%$) reste active toute l'année. Ces données, corroborées par des retours qualitatifs positifs, indiquent que le dispositif est efficace pour assurer une présence stable des enseignants-remplaçants.

Q3. Efficience — « **Quel est le rapport coût/bénéfice du 'pool' ?** »

L'analyse salariale montre une mobilisation en augmentation mais partielle des ressources : près de $\pm 50\%$ du budget 2024-2025 a été utilisé. L'absence de donnée sur les coûts des courts remplacements (5 à 10 jours) limitent une évaluation complète de l'efficience. Au regard des résultats observés — stabilité des enseignants, amélioration des remplacements, satisfaction majoritaire — le rapport coût/bénéfice est jugé favorable, bien que perfectible. L'efficience du dispositif pourrait être renforcée par une meilleure mutualisation interréseaux.

Q4. Efficacité, satisfaction — « **Le 'pool' a-t-il atteint les résultats escomptés, à savoir lutter contre la pénurie en stabilisant les enseignants temporaires (via un emploi à temps plein jusqu'à la fin de l'année scolaire), tout en aidant les directions à gérer les difficultés des remplacements ?** » (R1, R2)

Les résultats indiquent que l'expérience-pilote « pool » atteint ses objectifs initiaux :

- Stabiliser les enseignants temporaires : $\pm 70\%$ des enseignants du pool sont temporaires et $\pm 80\%$ restent en fonction toute l'année scolaire, débouchant ainsi sur un emploi à temps plein pour des temporaires. $\pm 80\%$ des enseignants se disent satisfaits.
- Soutenir les directions : d'une part, le taux élevé d'enseignants en remplacement ($\pm 70\%$) confirme que le dispositif répond bien au besoin de remplacement, notamment de courte durée. Les directions/PO confirment que les remplacements, notamment de courte durée, ont été facilités grâce au « pool ». D'autre part, bien que parfois avec un PO-porteur différent, 100% des pools ont été renouvelés d'année en année, depuis 2022-2023 à 2024-2025.

Les retours qualitatifs sont globalement positifs : 18 avis favorables au pool sur 20, la satisfaction surpassant les difficultés évoquées. Le « pool » génère même des effets inattendus chez des enseignants (exemples : expérience formatrice, charge de travail allégée, goût retrouvé pour enseigner). Ainsi, le « pool » remplit ses objectifs de stabilisation des temporaires, tout en produisant des bénéfices additionnels.

Q5. Pertinence – « **Quels facteurs ont favorisé ou freiné la participation des pouvoirs organisateurs au 'pool' ?** » (R2)

La participation de certains PO a été favorisée par l'implication de fédérations de PO et d'échevins de l'enseignement, et probablement par la flexibilité laissée aux procédures de chaque pool (exemples : critères, attribution, calendrier). Les freins identifiés incluent : le manque de communication, la complexité perçue du « pool », des solutions alternatives internes, l'impossibilité de créer des pools interréseaux, l'impossibilité d'engager $\frac{1}{2}$ ou 1 ETP par PO, la pénurie persistante à Bruxelles. Ces facteurs confirment que la pertinence du dispositif est reconnue, mais que sa portée dépend du contexte organisationnel et territorial.

En synthèse

L'expérience-pilote « pool » présente une effectivité réelle, une efficacité avérée, et une efficience globalement positive bien que perfectible. Elle s'avère pertinente pour répondre à la pénurie d'enseignants et satisfaisante pour les acteurs impliqués. Le « pool » pourrait s'imposer comme l'un des leviers permettant de renforcer l'attractivité de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Annexe 1 – Questionnaires utilisés en 2024-2025

Questions posées lors des entretiens aux nouveaux PO/directions échantillonnés :

1. Existait-il une pratique d'instituteurs « volants » préalable au pool, sur fonds propres ?
2. De manière générale, quelle est votre appréciation globale du projet « pool local de remplacement » ?
3. Avez-vous mutualisé vos périodes ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
4. [Si mutualisation] Comment avez-vous mis en place cette mutualisation ? Comment avez-vous trouvé d'autres PO ?
5. [Si mutualisation] Comment avez-vous procédé pour déterminer la priorité des remplacements, au sein du partenariat ?
6. [Si mutualisation] Sur le terrain, avez-vous eu des difficultés à déterminer quel remplacement serait prioritaire ?
7. [Si mutualisation] les critères établis dans la convention pour la priorisation des remplacements étaient clairs et suffisants au cours de l'expérience ? Ont-ils dû être revus en cours de route ? Ont-ils été sujets à discussions/tensions ?
8. Sur base de quels critères le choix entre un recrutement statutaire et le recours au pool a-t-il été effectué ?
9. Quels critères ont été appliqués pour déterminer l'école-siège d'un enseignant ?
10. Comment l'horaire de l'enseignant du pool, a-t-il été défini ?
11. Quelles procédures ont été mises en place pour faciliter l'organisation de l'enseignant du pool ?
12. Quelle était la période maximale d'un remplacement, pour un enseignant du pool ?
Quid en cas de remplacement de longue durée (c'est-à-dire : +6j.) ?
13. Selon vous, quels sont les points positifs du « pool local de remplacement » ?
14. Est-ce que le pool de remplacement a permis d'avoir moins de classe sans enseignant que les années précédentes ?
15. Avez-vous mobilisé le « pool local de remplacement » pour remplacer des enseignants qui étaient en formation ?
 - Si oui, pour combien de journées de formation avez-vous eu recours au « pool local de remplacement » pour remplacer des enseignants qui étaient en formation ?
 - Si non et dans le cas où le projet serait réitéré, utiliseriez-vous le « pool local de remplacement » pour remplacer des enseignants qui vont en formation ? Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?
16. Selon vous, quels sont les points à améliorer pour rendre le dispositif plus adéquat aux *remplacements de courte durée* tels que les remplacements des enseignants qui vont en formation ?
17. Selon vous, quelles sont les difficultés du « pool local de remplacement » ?
18. Parmi les difficultés soulevées, laquelle a été la plus grande ?
19. Quels devraient être les points à améliorer du « pool local de remplacement » ?
20. Si le projet devait être réitéré, participeriez-vous encore au « pool local de remplacement » ? Si non, pourquoi ?
21. Quelle est, selon vous, l'apport d'un enseignant venant d'un pool ? Est-ce un poste attractif pour un membre du personnel ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
22. Pourquoi ne pas avoir participé à un partenariat interréseaux (éventuellement qui favorise encore plus le local) ? Seriez-vous intéressé dans le futur ?
23. Avez-vous d'autres remarques à formuler sur le « pool local de remplacement » ?

Questions posées lors des entretiens aux nouveaux enseignants échantillonnés :

1. Comment s'est passé le processus de recrutement ou de sélection pour ce poste ? (comment avez-vous été informé ? Comment avez-vous postulé ? S'il y en a eu un, comment s'est passé l'entretien de recrutement ?)
 2. Vous a-t-on expliqué, dès le départ, le principe du « pool local de remplacement » et ce que cela impliquait pour vous ?
 3. Dans combien d'écoles différentes avez-vous travaillé ?
 4. De manière générale, quelle est votre appréciation globale du projet pool local de remplacement ?
 5. Selon vous, quels sont les points positifs du « pool local de remplacement » ?
 6. Selon vous, quelles sont les difficultés du « pool local de remplacement » ?
 7. Parmi les difficultés soulevées, laquelle a été la plus grande ?
 8. Quels devraient être les points à améliorer du « pool local de remplacement » ?
 9. Si le « pool local de remplacement » devait être prolongé, le referiez-vous ?
 10. Si vous étiez déjà dans un pool l'année scolaire passée, vous y verriez-vous encore l'année scolaire prochaine ? ou sur une longue durée (plusieurs années scolaires)
 11. Si non, pourquoi ?
 12. Dans le cas où le projet serait réitéré, seriez-vous d'accord d'effectuer des remplacements de courte durée (tels que le remplacement d'enseignants qui vont en formation) ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
 13. Selon vous quels sont les points d'amélioration pour rendre le dispositif plus adéquat à ces remplacements de courte durée ?
 14. Que faisiez-vous en-dehors des remplacements ? Quelles tâches vous ont été confiées ?
 15. Selon vous, un emploi dans un pool est-il un emploi attractif ?
 16. Quel moyen de transport utilisez-vous ?
- Avez-vous d'autres remarques à formuler sur le « pool local de remplacement » ?

Questions posées par mail aux grands PO n'ayant participé au pool (en dehors de l'échantillon d'entretiens) :

- Pourquoi ne pas avoir participé au « pool » ?

Questions posées par mail aux directeurs diocésains du SEGEC et aux désignateurs de WBE (en dehors de l'échantillon d'entretiens) :

- 1) Quels critères ont été appliqués pour déterminer l'école-siège d'un enseignant ?
- 2) Quels critères ont été appliqués pour déterminer la priorité des remplacements ?
- 3) Comment l'horaire de l'enseignant du pool, a-t-il été défini ?
- 4) Quelles procédures ont été mises en place pour faciliter l'organisation de l'enseignant du pool ?
- 5) Quelle était la période maximale d'un remplacement, pour un enseignant du pool ?
- 6) Quid en cas de remplacement de longue durée (au-delà de 6j.) ?

Question posée par mail/téléphone au PO passé de dispositif seul à dispositif partenarial (en dehors de l'échantillon d'entretiens) :

- Pourquoi avoir modifié la structure de votre pool ? Pourriez-vous nous en dire plus sur votre situation ?

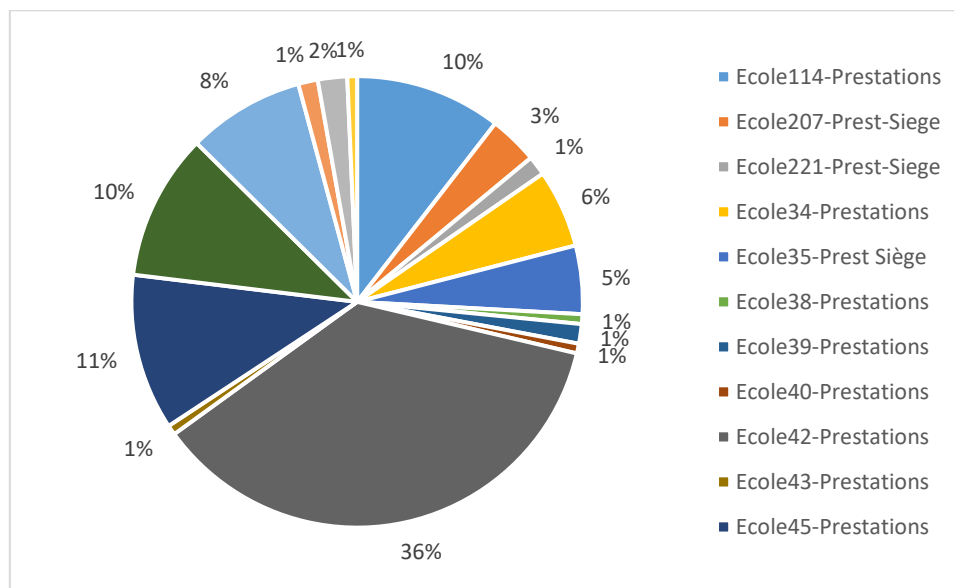
Question posée par mail/téléphone aux enseignants sortant du « pool » (en dehors de l'échantillon d'entretiens) :

- Pourquoi avoir quitté le « pool » ? Pourriez-vous nous en dire plus sur votre situation ?

Annexe 2 – Répartition des écoles par membre du personnel

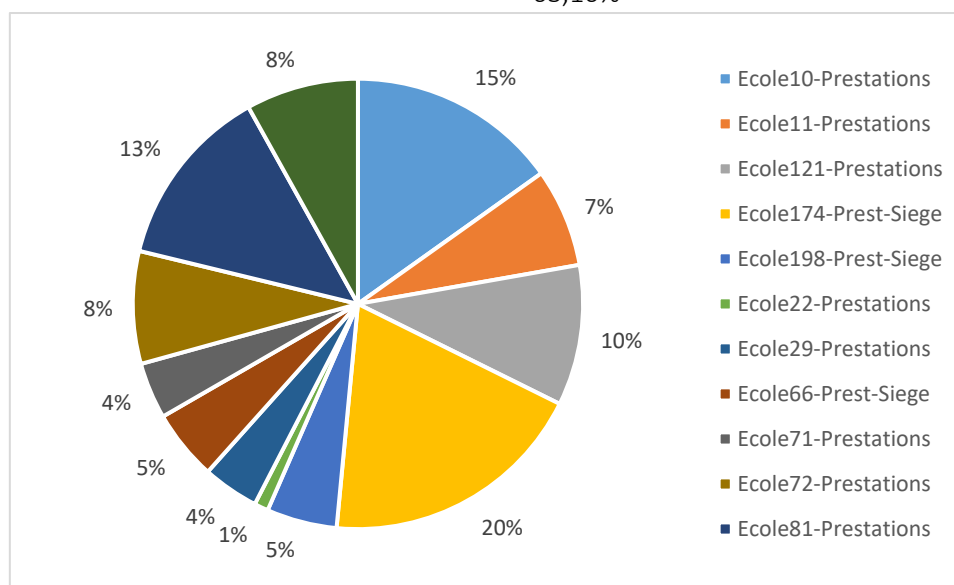
MDP1

Nombre d'écoles dans le Pool :	27
Nombre d'écoles visitées :	16
Proportion d'écoles du Pool visitées :	59,26%



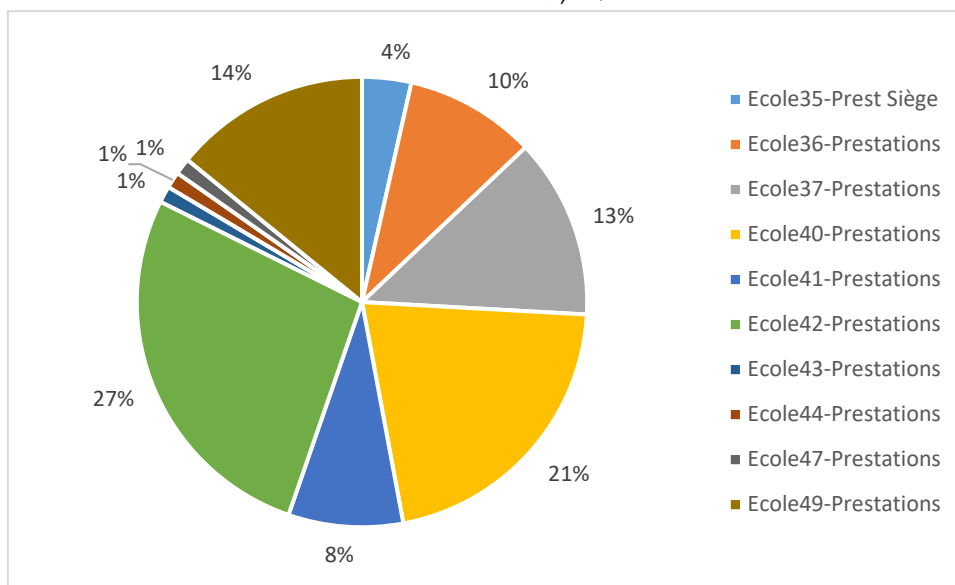
MDP2

Nombre d'écoles dans le Pool :	19
Nombre d'écoles visitées :	12
Proportion d'écoles du Pool visitées :	63,16%



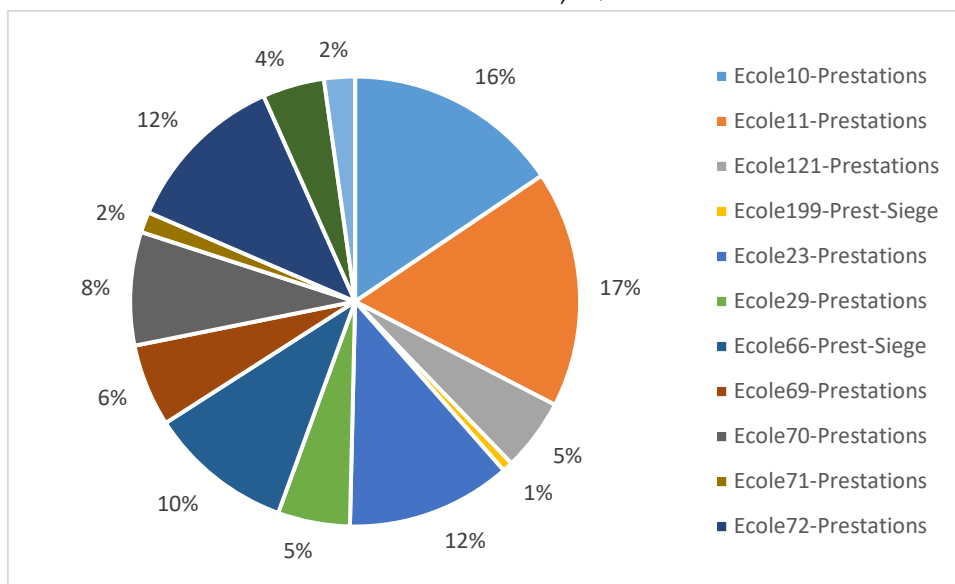
MDP4

Nombre d'écoles dans le Pool : 27
 Nombre d'écoles visitées : 10
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 37,04%



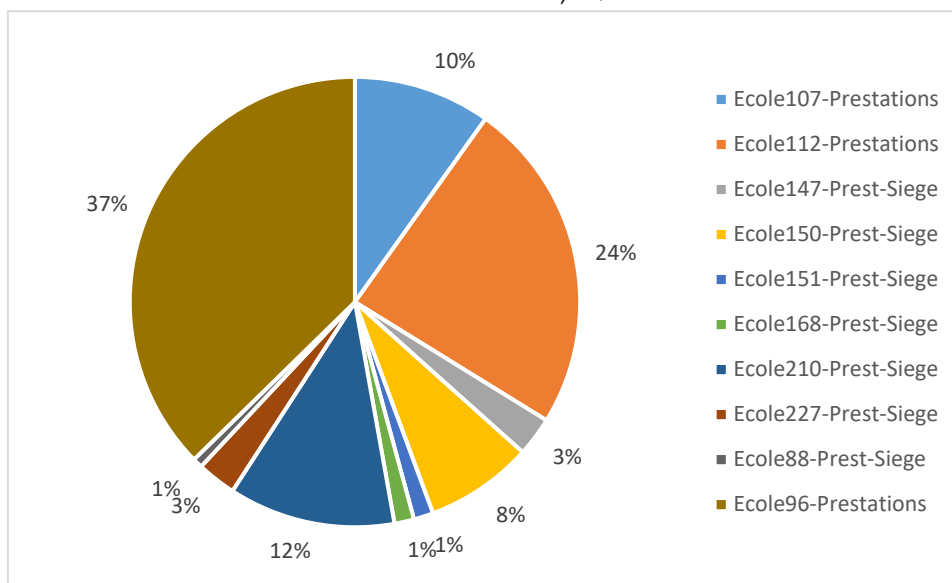
MDP11

Nombre d'écoles dans le Pool : 19
 Nombre d'écoles visitées : 13
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 68,42%



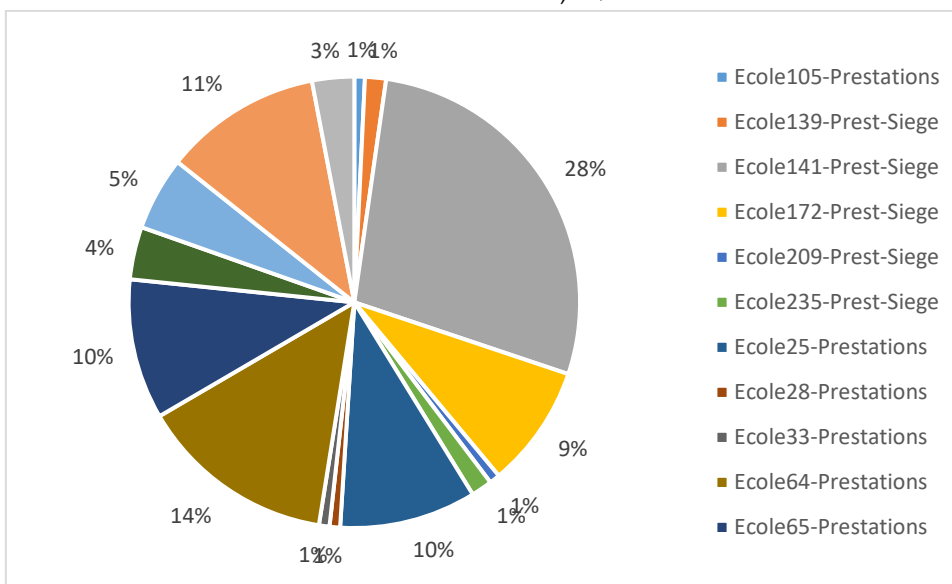
MDP19

Nombre d'écoles dans le Pool :	18
Nombre d'écoles visitées :	10
Proportion d'écoles du Pool visitées :	55,56%



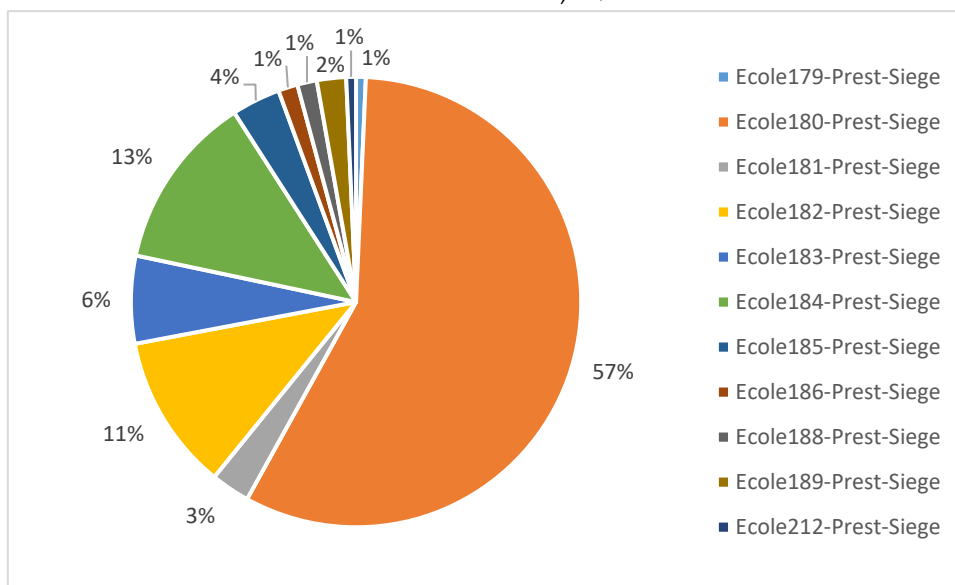
MDP21

Nombre d'écoles dans le Pool :	23
Nombre d'écoles visitées :	15
Proportion d'écoles du Pool visitées :	65,22%



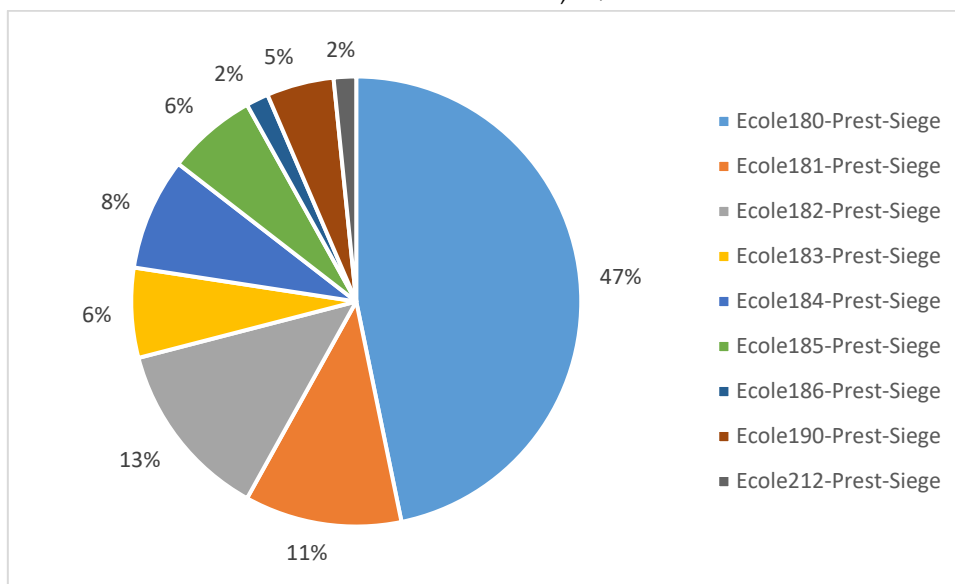
MDP28

Nombre d'écoles dans le Pool : 21
 Nombre d'écoles visitées : 11
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 52,38%



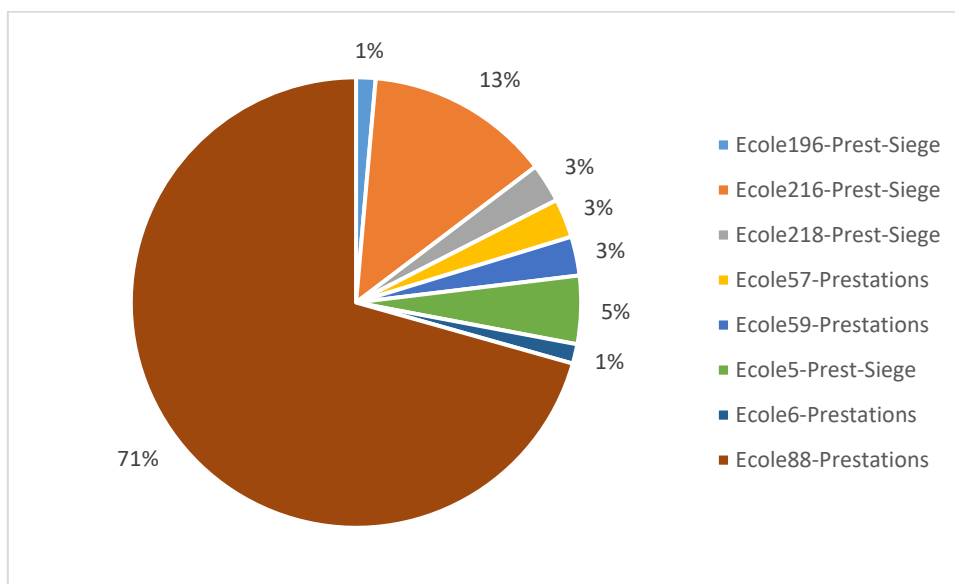
MDP29

Nombre d'écoles dans le Pool : 21
 Nombre d'écoles visitées : 9
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 42,86%



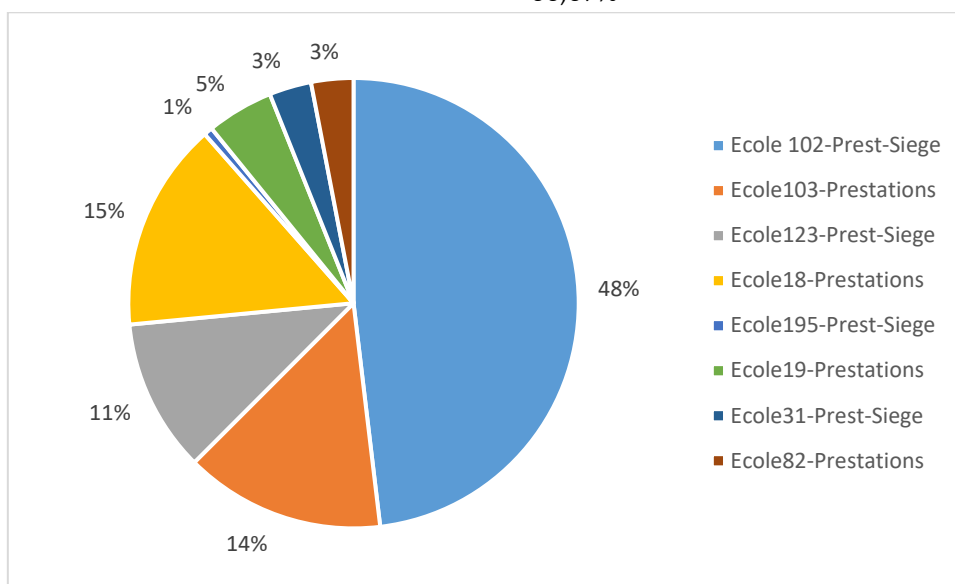
MDP30

Nombre d'écoles dans le Pool :	32
Nombre d'écoles visitées :	8
Proportion d'écoles du Pool visitées :	25,00%



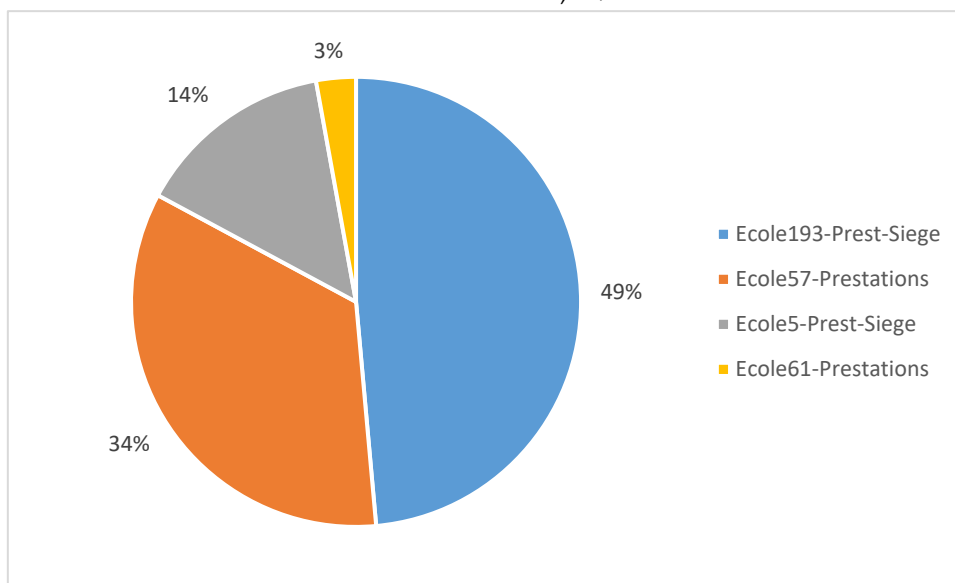
MDP40

Nombre d'écoles dans le Pool :	12
Nombre d'écoles visitées :	8
Proportion d'écoles du Pool visitées :	66,67%



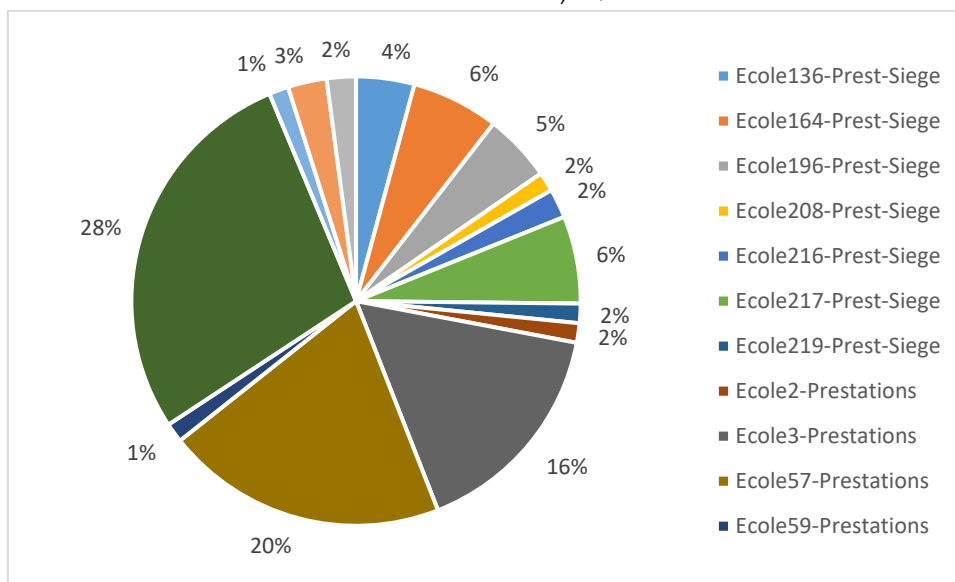
MDP31

Nombre d'écoles dans le Pool : 32
 Nombre d'écoles visitées : 4
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 12,50%



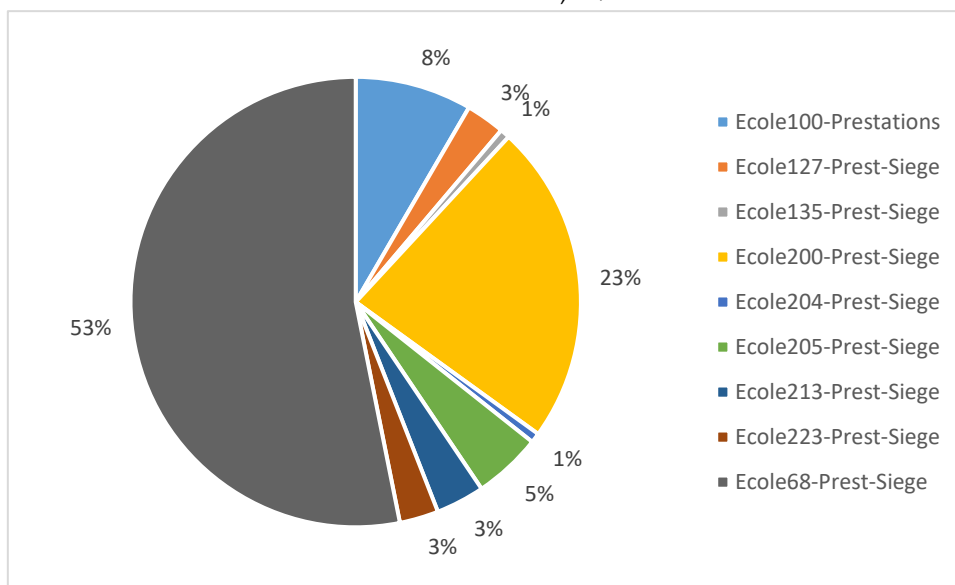
MDP32

Nombre d'écoles dans le Pool : 32
 Nombre d'écoles visitées : 15
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 46,88%



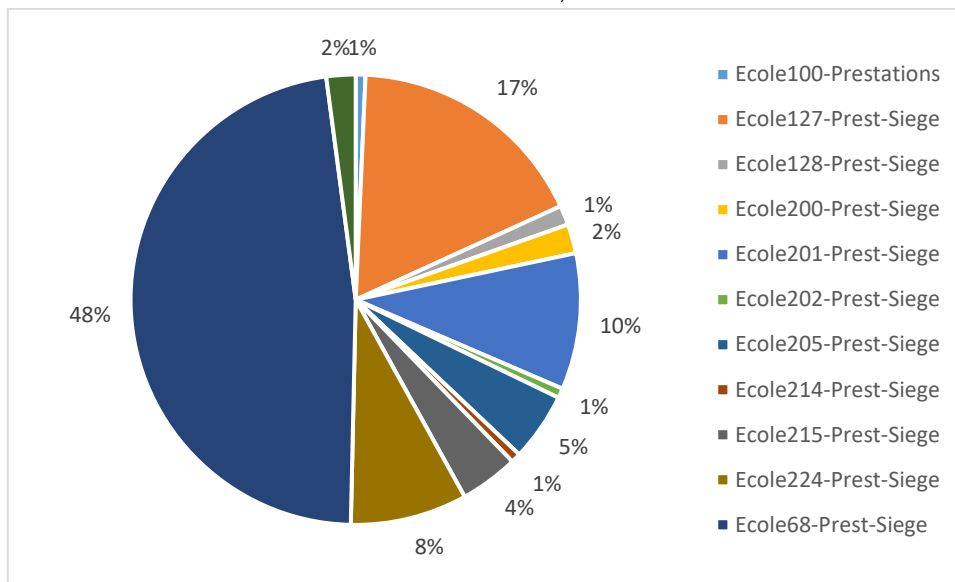
MDP33

Nombre d'écoles dans le Pool : 43
 Nombre d'écoles visitées : 9
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 20,93%



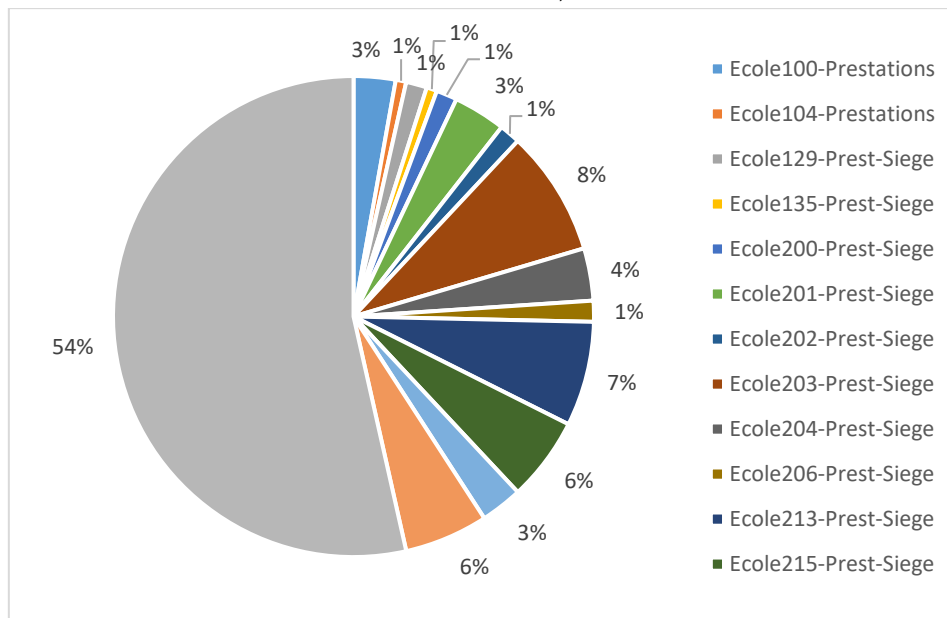
MDP35

Nombre d'écoles dans le Pool : 43
 Nombre d'écoles visitées : 12
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 27,91%



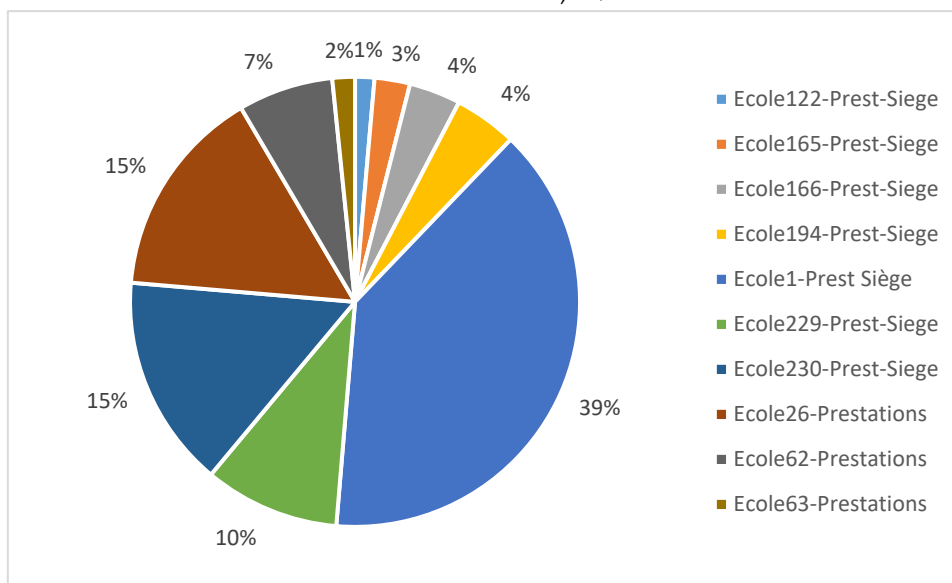
MDP36

Nombre d'écoles dans le Pool : 43
 Nombre d'écoles visitées : 15
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 34,88%



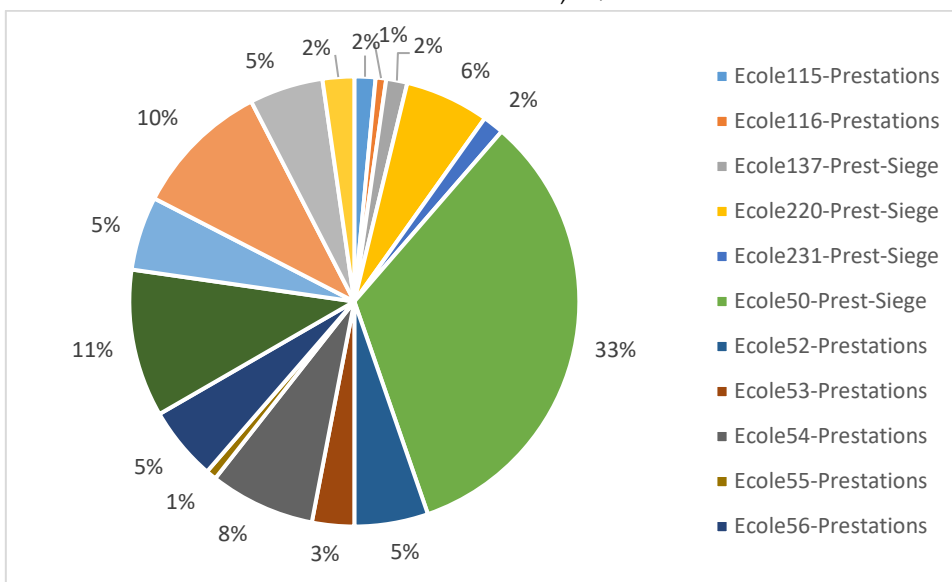
MDP37

Nombre d'écoles dans le Pool : 12
 Nombre d'écoles visitées : 10
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 83,33%



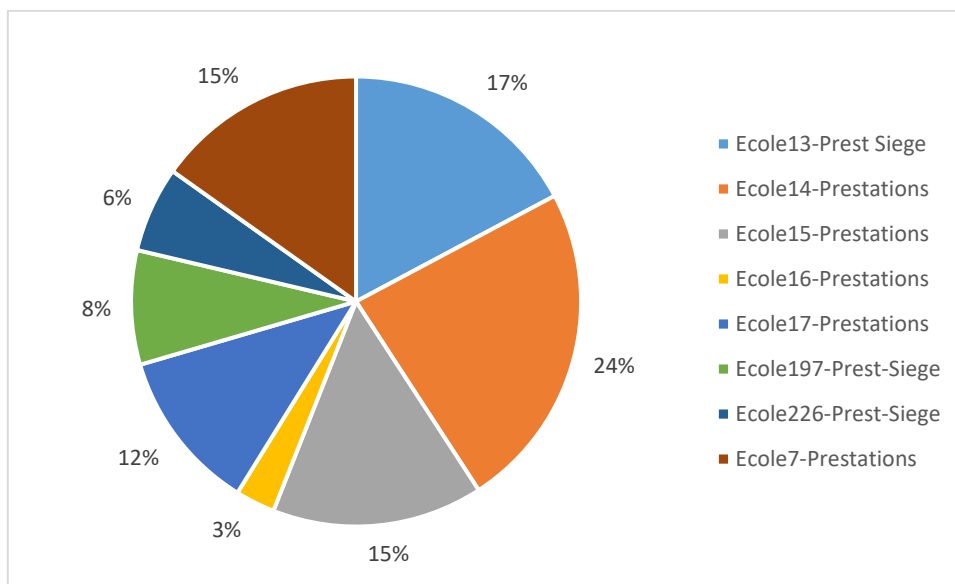
MDP38

Nombre d'écoles dans le Pool : 20
 Nombre d'écoles visitées : 16
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 80,00%



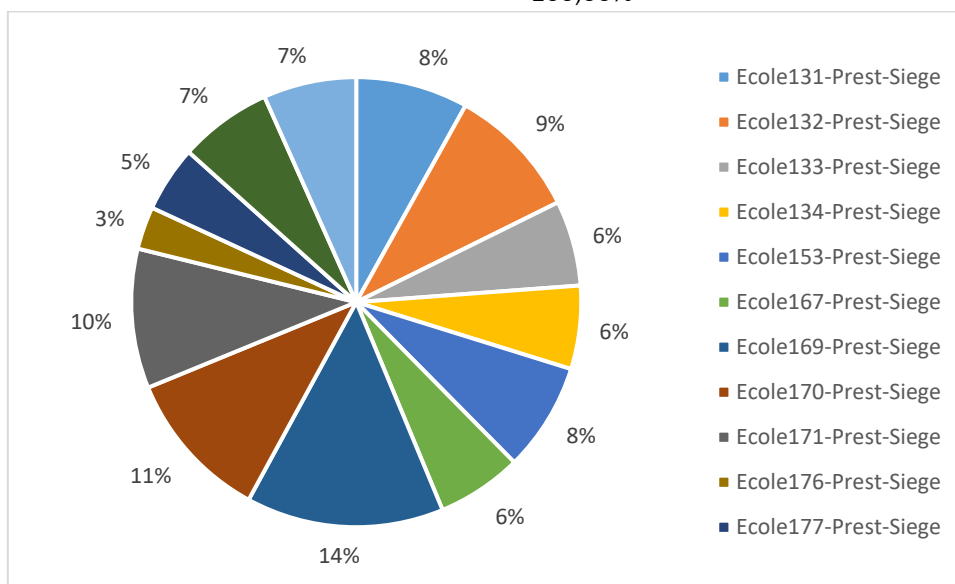
MDP39

Nombre d'écoles dans le Pool :	12
Nombre d'écoles visitées :	8
Proportion d'écoles du Pool visitées :	66,67%



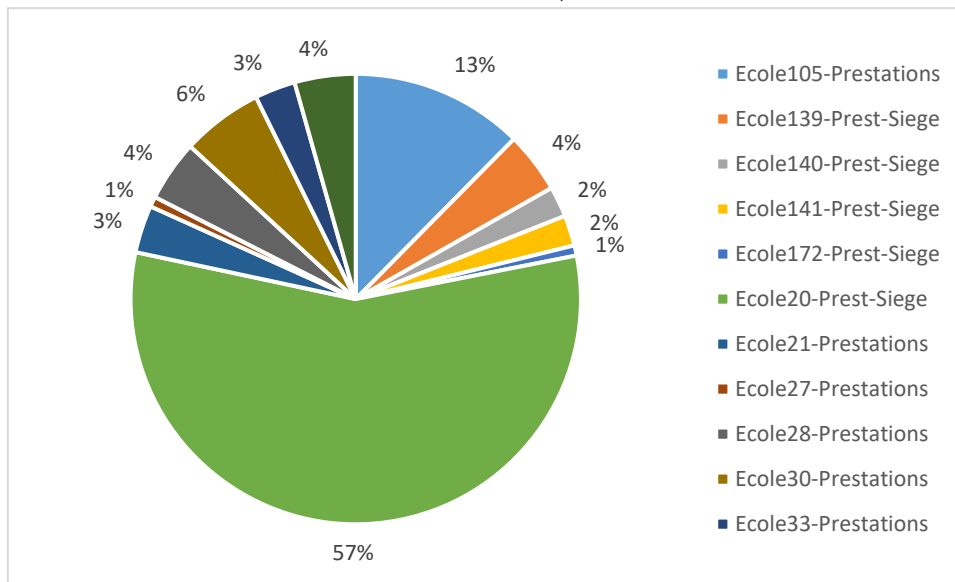
MDP41

Nombre d'écoles dans le Pool :	13
Nombre d'écoles visitées :	13
Proportion d'écoles du Pool visitées :	100,00%



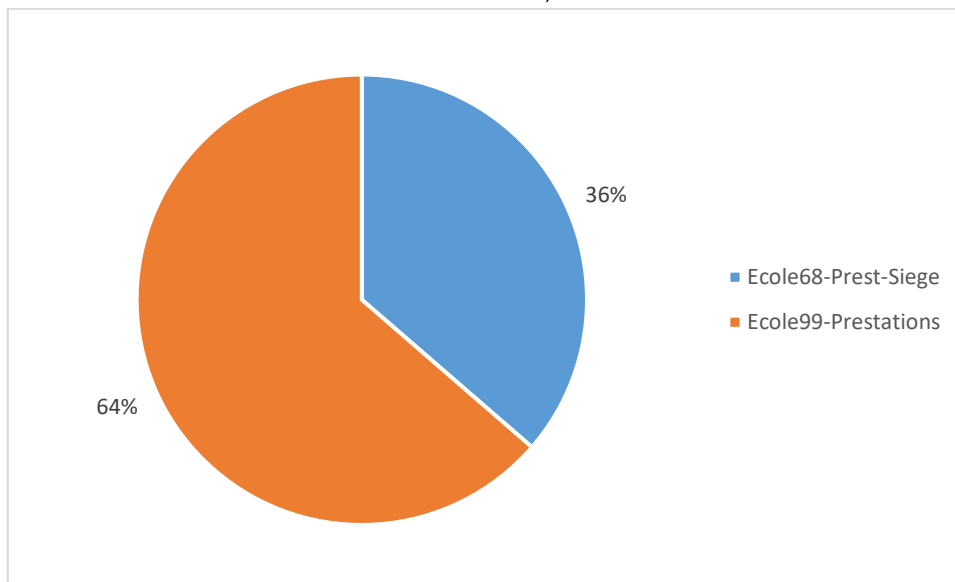
MDP42

Nombre d'écoles dans le Pool :	23
Nombre d'écoles visitées :	12
Proportion d'écoles du Pool visitées :	52,17%



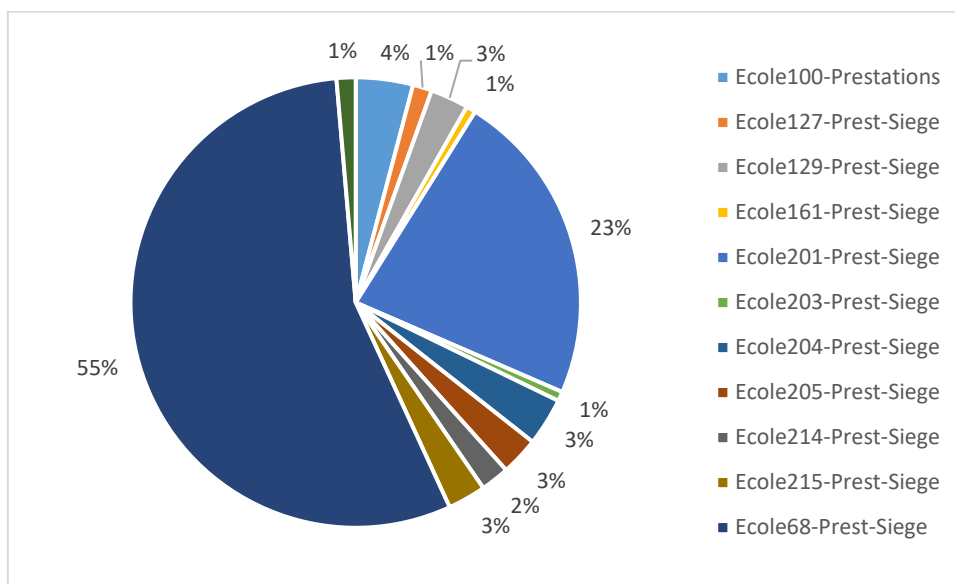
MDP43

Nombre d'écoles dans le Pool :	43
Nombre d'écoles visitées :	2
Proportion d'écoles du Pool visitées :	4,65%



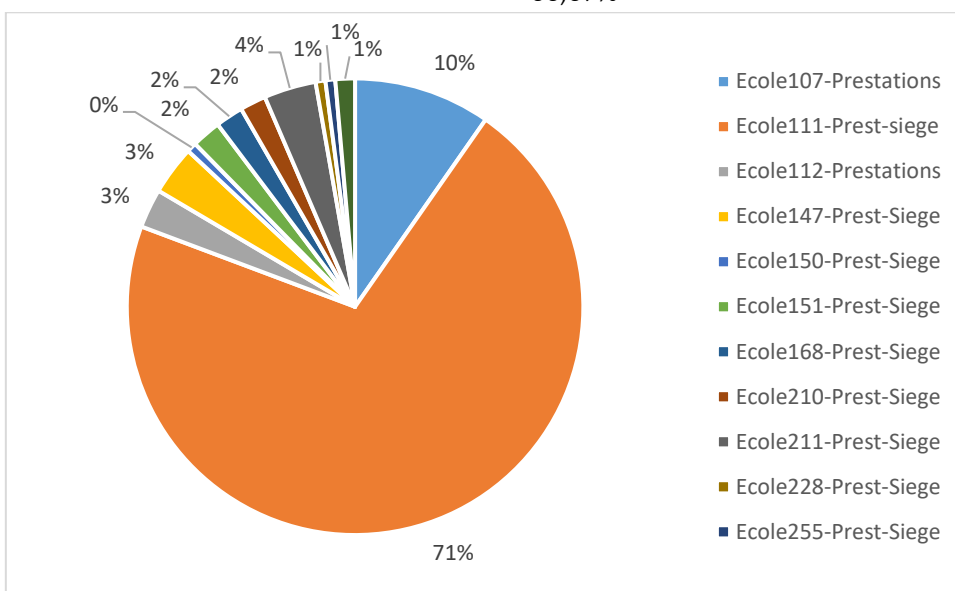
MDP43

Nombre d'écoles dans le Pool :	43
Nombre d'écoles visitées :	12
Proportion d'écoles du Pool visitées :	27,91%



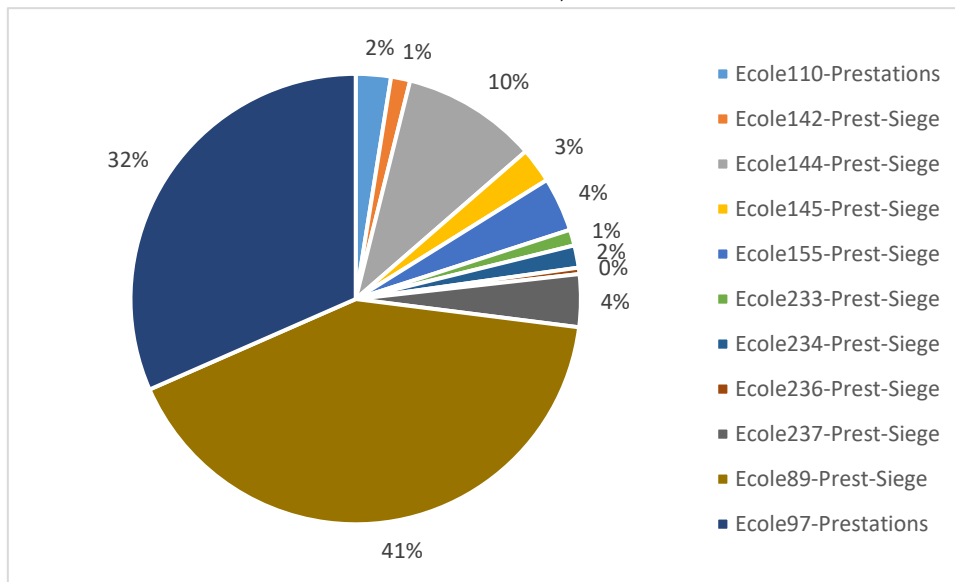
MDP43

Nombre d'écoles dans le Pool :	18
Nombre d'écoles visitées :	12
Proportion d'écoles du Pool visitées :	66,67%



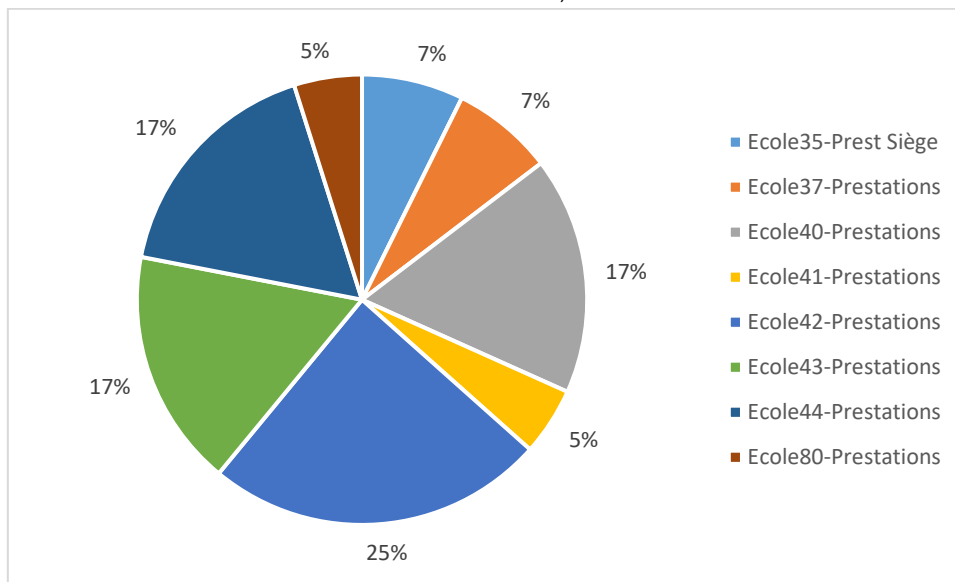
MDP44

Nombre d'écoles dans le Pool :	21
Nombre d'écoles visitées :	11
Proportion d'écoles du Pool visitées :	52,38%



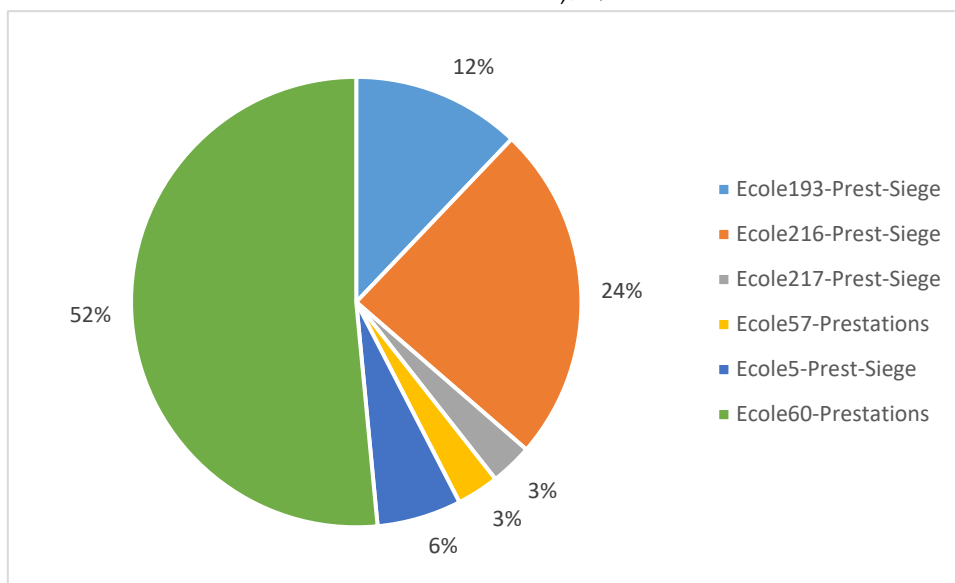
MDP45

Nombre d'écoles dans le Pool :	27
Nombre d'écoles visitées :	8
Proportion d'écoles du Pool visitées :	29,63%



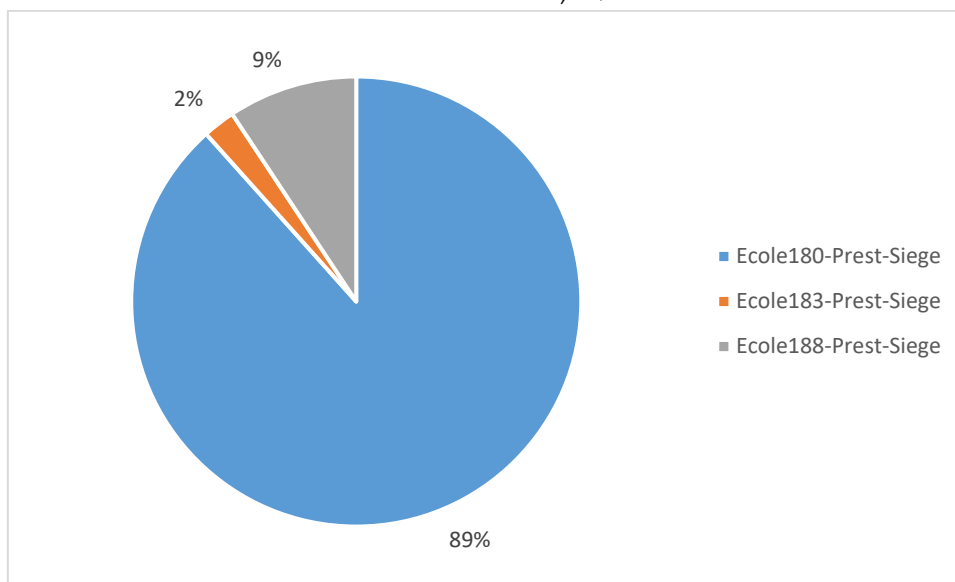
MDP46

Nombre d'écoles dans le Pool : 32
 Nombre d'écoles visitées : 6
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 18,75%



MDP48

Nombre d'écoles dans le Pool : 21
 Nombre d'écoles visitées : 3
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 14,29%



MDP49

Nombre d'écoles dans le Pool : 20
 Nombre d'écoles visitées : 17
 Proportion d'écoles du Pool visitées : 85,00%

