

## LE STATUT DES DIRECTEURS

Le statut des directeurs est né : ce texte de grande importance (tant par son volume, que par l'ampleur des réformes qu'il contient et par la durée et la qualité des débats qui ont entouré sa conception), entrera pleinement en vigueur à la rentrée 2007-2008. Il concrétise une des mesures prioritaires que le Gouvernement, au travers du Contrat pour l'Ecole (Priorité n° 8 du Contrat pour l'Ecole : « Piloter l'école en permanence »), s'est engagé à mettre en oeuvre au cours de la présente législature.

Les éléments qui suivent visent à exposer les lignes essentielles du décret.

Le texte a été adopté en séance plénière le mardi 23 janvier 2007. Son contenu intégral est consultable sur ce site. Notons toutefois qu'il devra encore faire l'objet d'arrêtés d'application en vue de sa mise en oeuvre en septembre prochain.

***Si vous souhaitez prendre de plus amples renseignements ou poser des questions sur le décret, il vous est loisible de le faire par mail à l'adresse suivante : [contact@contrateducation.be](mailto:contact@contrateducation.be)***

### 1. Introduction et présentation générale du projet de décret

Le directeur d'une école est incontestablement un acteur majeur dans le système éducatif.

Au quotidien, le directeur, le préfet, le chef d'établissement, quelle que soit son appellation<sup>1</sup>, est la cheville ouvrière du fonctionnement et du dynamisme d'un établissement scolaire.

La direction d'une école n'est certainement pas un métier d'exécution.

Il s'agit au contraire d'une fonction à hautes responsabilités. Responsabilités vis-à-vis des élèves, des parents, de l'ensemble de l'équipe éducative, vis-à-vis

---

<sup>1</sup> Un choix pratique a d'ailleurs été fait dans le texte du décret : l'expression « directeur » vise toutes les appellations : directeur, préfet, chef d'établissement,... Dans la même optique, le terme est employé au masculin dans un souci de lisibilité, mais s'applique bien entendu aux directrices, préfètes,...

de la Communauté française et, de manière plus générale, de l'ensemble de la société.

Bien sûr le fonctionnement d'une école est dû à l'action complémentaire de l'ensemble de ces acteurs. Mais le directeur, assisté des membres du personnel exerçant une autre fonction de promotion ou de sélection, joue parmi eux un rôle majeur en veillant à la bonne interaction de leurs diverses interventions.

La corrélation entre le dynamisme du directeur et la santé d'un établissement scolaire ne fait aucun doute.

La mission du directeur revêt des facettes multiples : elle comporte à la fois des aspects pédagogiques, relationnels, et administratifs. Assurer la bonne « marche » d'une école, c'est bien entendu gérer les aspects matériels de l'établissement, mais c'est surtout animer une équipe, régler des conflits (qui surgissent inévitablement dans un groupe), transmettre l'impulsion des réformes, garantir un climat positif qui offrira aux élèves les conditions de la meilleure formation possible.

La tâche est donc importante et complexe. Le directeur, en règle générale, est un ancien enseignant qui a une connaissance concrète des réalités auxquelles sont confrontés les membres de son équipe éducative. Et c'est là sans doute la qualité première pour permettre une bonne gestion des ressources humaines.

A l'inverse, sa formation de base ne l'a pas préparé aux différentes facettes de la fonction.

Aujourd'hui, les textes législatifs et réglementaires applicables en matière d'enseignement n'abordent pas spécifiquement le rôle du directeur.

Ses missions se retrouvent éparpillées dans un ensemble disparate de textes, de sorte qu'il ne peut clairement en tirer un relevé précis.

Les rares dispositions statutaires qui sont propres au directeur :

- d'une part, se révèlent différentes d'un réseau à l'autre, particulièrement sur le plan de l'accès à la fonction : cela va du brevet obtenu après formations à l'absence d'exigence préalable de formation ;
- d'autre part, ne permettent pas de faire face à toute une série de situations.

Dans le même ordre d'idées, le niveau d'aide aux directions varie entre l'enseignement secondaire et l'enseignement fondamental.

Il était donc grand temps de faire entrer la fonction du directeur dans la modernité, en lui donnant, tant sur le plan de l'intérêt général que sur le plan personnel, la reconnaissance et les moyens liés à sa spécificité.

La fonction de directeur d'école doit être davantage reconnue, valorisée, encadrée et clarifiée. Cela requiert notamment un statut spécifique et adéquat.

L'objectif principal du décret vise à promouvoir des directeurs libres d'exercer leurs missions, bien formés, à même d'appliquer le projet pédagogique défini tant par la Communauté française que par son établissement, mais également aidés et soutenus dans leurs tâches.

Le texte entend rencontrer ces objectifs, notamment par les éléments suivants :

- l'énoncé, la reconnaissance et la clarification des missions du directeur, précisées dans une lettre de mission adaptée aux spécificités du pouvoir organisateur et de l'établissement concerné ;
- l'organisation d'une formation de qualité, axée sur chacun des aspects du métier de directeur, et surtout de même niveau dorénavant pour tous les réseaux d'enseignement ;
- l'uniformisation des conditions d'accès à la fonction de direction entre les réseaux ;
- la création d'un mécanisme de passerelles entre la fonction de directeur et sa fonction d'origine ;
- l'octroi d'une aide spécifique aux directions d'écoles.

## 2. Les dispositions générales

Le Titre Ier énonce des dispositions générales. Il précise, en effet, le champ d'application du décret et indique la portée qu'il faut conférer à certaines notions utilisées dans le texte, notamment celle de directeur.

## 3. Les dispositions communes aux directeurs de tous les réseaux

Le Titre II du décret reprend les dispositions communes aux directeurs de tous les réseaux. Cette structure du texte révèle, par elle-même, une philosophie d'action. Le principe est l'identité des règles indépendamment du réseau d'enseignement auquel elles s'appliquent. Les dispositions particulières pour chacun des réseaux constituent donc l'exception pour tenir compte des différences objectives qui existent entre les uns et les autres.

Indépendamment de cette volonté, elle correspond strictement à la logique de ce métier. Il est, en effet, certain que le rôle du directeur, tel qu'il a déjà été décrit, est le même dans toutes les écoles.

De plus, il importe d'offrir une certaine unicité d'enseignement aux élèves qui transitent d'un réseau à l'autre.

C'est la raison pour laquelle le décret prévoit que, peu importe le réseau, le directeur doit suivre une formation (en principe) préalable à sa désignation et nécessaire à sa nomination définitive.

Celle-ci permettra au directeur de bénéficier des atouts nécessaires à l'exercice efficace de ses nouvelles missions.

#### a) LES MISSIONS DU DIRECTEUR

Comme dit précédemment, il était indispensable qu'un relevé clair des missions du directeur, bien que non exhaustif (l'évolution du contexte scolaire fera toujours apparaître de nouvelles missions, et disparaître d'autres), soit établi.

L'intérêt de cet énoncé est double :

- a) Clarté, responsabilisation et soutien du directeur. En effet, seul celui qui sait précisément ce qu'on attend de lui est à même d'exercer correctement sa mission ;
- b) Réelle reconnaissance du rôle fondamental, à facettes multiples, du directeur.

Le texte répond sur ce point à une demande claire de la part des directeurs, qui ont été invités à s'exprimer sur le projet de réforme.

Par ailleurs, le texte précise également que l'ensemble de ces missions s'analyse en une obligation de moyen, ce qui signifie qu'un manquement à l'une de ses missions ne peut être reproché au directeur que dans la mesure où ce dernier a failli parce qu'il n'a pas mis en œuvre l'ensemble des moyens qui lui avaient été offerts pour exécuter au mieux sa mission. Il convient, en effet, de tenir compte, du contexte général dans lequel est amené à évoluer le directeur.

A l'examen détaillé des missions du directeur, on constate que ce dernier a tout d'abord une mission générale qui porte tant sur la politique éducative de l'établissement que sur les collaborations avec les services d'inspection ou que sur l'organisation générale de l'établissement au sein duquel le directeur travaille, etc.

Outre cette compétence générale, le directeur a des missions et des responsabilités spécifiques, reflets des facettes multiples de son action.

Elles d'articulent autour de 3 grands axes :

1) l'axe relationnel ;

Ainsi, le directeur est responsable à la fois :

- 1- de la gestion et de la coordination de l'équipe éducative ;
- 2- des relations avec les élèves, les parents et les tiers ;
- 3- des relations extérieures de l'établissement.

2) l'axe administratif, matériel et financier ;

3) l'axe pédagogique et éducatif.

**b) LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS**

Diriger un établissement scolaire, c'est, pour un enseignant, passer véritablement à un nouveau métier. On le sait, le meilleur des pédagogues ne fait pas forcément le meilleur chef d'établissement.

Il est, dès lors, essentiel que le candidat à une fonction de direction reçoive les outils lui permettant d'accomplir l'ensemble de ses missions. Ceci sera assuré par la généralisation d'une formation « initiale » sérieuse, complète, interactive, qui offre au candidat directeur un véritable portefeuille de compétences.

- Son contenu

Le contenu de la formation initiale du directeur a donc pour vocation de permettre au directeur d'acquérir les compétences nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

On retrouvera donc logiquement dans l'énumération des compétences à acquérir, le développement :

- 1- des aptitudes relationnelles, et en particulier la gestion des ressources humaines ;
- 2- des aptitudes à la maîtrise des matières législatives et réglementaires et des capacités de gestion administrative, logistique et financière de l'école ;
- 3- des aptitudes pédagogiques

Pour ce volet, la formation portera notamment sur les objectifs généraux de l'enseignement, leur mise en œuvre, les socles de compétences, les

compétences terminales, les profils de formation, les compétences transversales, la pédagogie différenciée, l'évaluation formative et certificative, la sanction des études ainsi que sur les courants actuels de la pédagogie, l'enseignement spécial et l'enseignement à horaire réduit, les discriminations positives, la prévention de la violence, la problématique des élèves majeurs, l'évaluation d'une séquence pédagogique et de l'efficacité des membres du personnel.

- Son organisation et sa certification

Concrètement, la formation sera organisée en deux volets :

1° un volet commun à l'ensemble des réseaux. Ce volet, (composé de 3 modules) d'une durée totale de 60 heures, regroupe les formations visant à acquérir l'intégralité des compétences de l'axe relationnel et la majorité des compétences de l'axe administratif, matériel et financier, ainsi que les compétences de l'axe pédagogique et éducatif communes à l'ensemble des réseaux, dont notamment celles édictées par le décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre. Ce dernier décret contient, en effet, un certain nombre de dispositions communes à l'ensemble des réseaux.

Sur le plan des relations humaines, il n'existe pas de différences entre les problèmes que rencontreront les directeurs des différents réseaux. De même, la grande majorité des textes législatifs et réglementaires que les directeurs seront amenés à appliquer sont communs à l'ensemble des écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française.

Ce volet sera organisé et certifié par les Universités, les Hautes Ecoles ou les établissements d'enseignement de Promotion sociale. Leur cahier des charges sera, à cette fin, déterminé par le Gouvernement sur proposition de l'Institut de la formation en cours de carrière.

2° un volet propre à chaque réseau ou à chaque pouvoir organisateur si celui-ci n'adhère pas à un organe de représentation et de coordination des pouvoirs organisateurs. Ce volet (composé de deux modules) d'une durée totale de 60 heures, porte sur le reste des compétences de l'axe administratif, matériel et financier et sur les autres compétences de l'axe pédagogique et éducatif, en complémentarité avec le 1<sup>er</sup> volet.

Il s'agit d'offrir aux directeurs l'apprentissage des spécificités, notamment statutaires, des personnels qu'ils vont être amenés à gérer au sein de leur réseau.

Dans le respect de la liberté des méthodes pédagogiques, ce volet est donc organisé et certifié par les opérateurs de formation.

Notons qu'en vue d'assurer le nécessaire équilibre entre le volume de formation pédagogique dans le cadre du volet commun d'une part, et du volet propre à chaque réseau d'autre part, une fourchette horaire située entre 30 et 40 heures a été fixée pour ce qui concerne la formation pédagogique de chaque volet.

Chaque module de formation se clôture par une épreuve sanctionnée par une attestation de réussite.

Le texte prévoit en outre la prise en considération du « bagage » de compétences acquises précédemment par le candidat à un poste de direction. En effet, la formation qui est créée en vertu du présent décret n'est pas une formation formelle. Les Universités, Hautes Ecoles et les écoles de Promotion sociale pour le volet commun, les opérateurs de formation pour le volet « réseau », devront donc tenir compte des compétences précédemment acquises par le candidat directeur pour qu'il se consacre sur l'apprentissage des autres dimensions du métier auquel il souhaite se destiner.

Le décret détermine déjà de nombreuses règles : le plan de formation pour les modules communs est ainsi établi sur proposition de l'Institut de la formation en cours de carrière, des fourchettes horaires ont également été définies, notamment pour les modules pédagogiques, et les compétences pédagogiques à atteindre ont été définies. Il reste au Gouvernement à fixer encore des modalités d'ordre pratique et ce en concertation avec les organisations syndicales et fédérations de pouvoirs organisateurs.

### **c) LA LETTRE DE MISSION DU DIRECTEUR**

Le texte énonce, de manière générale, les missions du directeur. Ce faisant, il fixe le cadre général des missions du directeur, ce qui est fondamental.

La lettre de mission permettra d'affiner ce cadre en fonction des particularités de l'établissement et du pouvoir organisateur.

Elle sera établie, selon les cas, par le Gouvernement ou le pouvoir organisateur lors de l'entrée en fonction du directeur.

Une consultation préalable à la rédaction de la lettre est prévue avec les instances de démocratie sociale afin de s'assurer que les missions et les priorités auxquelles s'emploiera le directeur correspondent aux besoins de l'établissement et aux attentes des personnels de l'école.

De même, le directeur sera obligatoirement invité à s'exprimer et à remettre son avis sur le projet de lettre de mission.

La lettre de mission aura une durée de 6 ans. Dans un but de souplesse, elle pourra cependant être modifiée avant l'échéance fixée,

Le Gouvernement ou le pouvoir organisateur a également la possibilité, s'il l'estime nécessaire, d'attribuer une lettre de mission au directeur désigné à titre temporaire. Il est cependant tenu de le faire en cas de désignation temporaire d'un directeur pour une durée de plus d'un an.

d) **LE DÉROULEMENT DU STAGE DU DIRECTEUR**

Une autre innovation du décret réside dans l'instauration d'un mécanisme de stage préalable à la nomination ou à l'engagement à titre définitif comme directeur.

Le stage a, en principe, une durée de 2 ans.

Cette période sera l'occasion pour le directeur d'appréhender, tant par le biais d'une expérience pratique que par le suivi d'une formation continuée spécifique à la fonction de directeur, les exigences de son nouveau métier. Cela lui offrira le temps nécessaire pour apprécier si celui-ci lui convient.

Pour le Gouvernement ou le pouvoir organisateur, le stage offre la possibilité de s'assurer de la totale adéquation de la personne désignée avec le profil de la fonction.

Ainsi, le projet prévoit un mécanisme d'évaluation, à échéances régulières.

Les conséquences de l'évaluation varient bien entendu selon son résultat.

La nomination ou l'engagement à titre définitif intervient au bout des 2 ans si l'évaluation est « favorable » deux fois de suite. La nomination ou l'engagement à titre définitif interviendra plus tard si une évaluation « réservée » est attribuée préalablement à la dernière évaluation, qui doit impérativement être favorable.

Le directeur qui obtient une mention « favorable » pourra demander la prolongation de son stage d'un an.

Si l'évaluation conclut à l'inadaptation du directeur stagiaire aux exigences de sa fonction, il est mis fin au stage et le membre du personnel a le droit de réintégrer sa fonction d'origine. Une procédure de recours interne est organisée afin d'assurer le respect des droits de la défense du directeur.

Par ailleurs, il est permis à tout directeur stagiaire de demander la fin de son stage. Il réintègre dans ce cas également sa fonction d'origine.

Dans les deux cas, le Gouvernement ou le pouvoir organisateur peut, pour assurer la continuité dans la fonction de direction ou afin de ne pas perturber la stabilité des équipes pédagogiques, reporter la réintégration du membre du personnel dans sa fonction d'origine de maximum 6 mois à dater de la demande du membre du personnel ou de la fin d'office du stage.

#### 4. Les dispositions spécifiques à chaque réseau

Ce titre définit, selon un schéma parallèle dans les 3 réseaux, mais en tenant compte de la spécificité de chacun d'eux, les éléments principaux développés ci-après.

##### a. LES CONDITIONS GÉNÉRALES D'ACCÈS ET DE DÉVOLUTION DES EMPLOIS DE DIRECTEUR

###### L'uniformisation au maximum

D'abord sur le plan de l'ancienneté exigée des candidats directeurs, le texte procède à une uniformisation entre les différents réseaux.

Désormais, dans l'ensemble des réseaux, il sera possible d'accéder au stage à un poste de directeur après 7-8 ans passés dans l'enseignement (tous les services prestés dans une fonction donnant accès à la fonction de directeur étant comptés et ce qu'elles aient été prestées à titre temporaire ou en qualité de définitif).

Le texte uniformise aussi l'exigence pour le membre du personnel d'être nommé ou engagé à titre définitif dans une fonction correspondant au moins à une demi-charge.

Comme on le verra, le décret prévoit aussi des mécanismes afin de pallier une éventuelle pénurie de candidats remplissant l'ensemble des conditions pour accéder au stage : la philosophie du texte est de donner priorité à celui qui remplit ces dernières, en mettant notamment l'accent sur l'importance de la formation et de l'expérience pédagogique. Toutefois, il est fondamental qu'une école ne reste pas sans personne à sa tête ; le décret apporte les réponses nécessaires à cet égard.

###### Les spécificités

- *Pour l'enseignement organisé par la Communauté française, le texte s'inspire des dispositions du décret du 4 janvier 1999 relatif aux fonctions de promotion et de sélection, auquel il se réfère d'ailleurs pour certains aspects.*

Il importe en effet de rester dans la philosophie de ce dernier dans la mesure où la plupart de ses dispositions ne sont pas modifiées par le présent projet de décret et que, dès lors, ces dernières continuent à s'appliquer aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection.

Le texte tient par ailleurs compte du fait que la Communauté française est en soi un pouvoir organisateur unique. La dévolution des emplois s'en trouve dès lors extrêmement simplifiée : accède au stage un membre du personnel qui est en possession d'au moins 3 attestations de réussite délivrées à l'issue des modules de formation sur les 5 modules qui composent globalement cette dernière, et qui a choisi l'établissement où un emploi de directeur est disponible. Si plusieurs candidats doivent être départagés, c'est d'abord le nombre d'attestations qui les départage, ensuite l'ancienneté de service.

Vu sa taille, il importait par ailleurs de doter ce « pouvoir organisateur » d'instances lui permettant d'exercer ses missions. Ainsi l'évaluation des directeurs stagiaires (et l'évaluation formative des directeurs nommés) se fera par l'intermédiaire d'une Commission d'évaluation.

- *Pour l'enseignement subventionné*, c'est le schéma des deux récents décrets du 31 décembre 2002 fixant le statut du personnel technique des Centres psycho-médico-sociaux qui a principalement servi de modèle de base dans l'admission au stage.

Le mécanisme prévoit, dès lors, les conditions normales d'accès au stage. Et une dévolution tantôt plus ouverte vers les autres pouvoirs organisateurs, tantôt dégressive sur le plan du niveau d'exigences, pour les cas de pénurie de candidats remplissant toutes les conditions. A cet égard, il est également prévu que le directeur devra être en possession d'au moins 3 attestations de réussite délivrées à l'issue des modules de formation sur les 5 modules qui composent globalement cette dernière pour pouvoir être désigné comme directeur-stagiaire.

Deux innovations importantes :

- 1- le profil de fonction : le pouvoir organisateur consulte les instances de démocratie sociale et reçoit des membres du personnel toute information utile afin d'arrêter le profil de la fonction à pourvoir. Il lance ensuite un appel aux candidats ;
- 2- L'extension de la motivation du choix du directeur dans l'enseignement libre : désormais comme leurs collègues des autres réseaux, les candidats directeurs seront informés des motifs du pouvoir organisateur quant au choix du directeur stagiaire.

Notons qu'en vue de préserver une forme de choix pour le pouvoir organisateur, le décret prévoit qu'en cas de candidature unique, ce dernier peut mettre cette candidature en concurrence avec celle de candidats répondant aux conditions suivantes dans l'ordre de dévolution, le choix final devant faire l'objet d'une motivation sérieuse et adéquate.

Remarquons enfin que pour accéder à la nomination ou à l'engagement à titre définitif en fin de stage, le directeur-stagiaire devra bien entendu avoir suivi et réussi les deux autres modules.

Le texte précise par ailleurs également les cas de désignation à titre temporaire de directeurs et les conditions de telles désignations. Celles-ci étant limitées à des cas exceptionnels, la dévolution est, en ce qui concerne la désignation temporaire de courte durée, simplifiée pour recourir, notamment pour des raisons de proximité, au maximum aux membres du personnel du pouvoir organisateur.

#### **b. LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES DIRECTEURS ET SES CONSÉQUENCES**

Le directeur se trouve au sommet de la hiérarchie des responsabilités dans son établissement. Un des buts du décret est de donner les moyens au Gouvernement et aux pouvoirs organisateurs d'assurer la qualité de la direction de leurs écoles :

- en ayant des directeurs de qualité ;
- accompagnés par leur pouvoir organisateur dans le cadre des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien.

De plus, il est toujours bénéfique de pouvoir tirer un bilan de sa propre action.

C'est pourquoi, le décret prévoit un mécanisme périodique d'évaluation formative des directeurs nommés ou désignés à titre temporaire pour une durée égale ou supérieure à un an. Tous les 5 ans et au maximum deux fois en 10 ans, le directeur sera évalué.

#### **Par qui ?**

Par le Gouvernement, via la Commission d'évaluation dans l'enseignement organisé par la Communauté française et par le pouvoir organisateur dans l'enseignement subventionné.

#### **Comment ?**

Le processus d'évaluation consiste, en pratique, en un entretien entre le directeur et son pouvoir organisateur ou la Commission d'évaluation dans le réseau de la Communauté française, au cours duquel un panorama général tant de l'établissement que de l'action propre du directeur sera dressé. A cette occasion, l'ensemble des difficultés et autres besoins rencontrés par le directeur dans le cadre de son action seront examinés, de manière à préciser les éléments qui pourraient être améliorés. Le tout en ayant comme objectif premier la qualité de l'enseignement dispensé par l'établissement du directeur.

Dans ce cadre, la question des moyens réservés au directeur afin de mener à bien son action est fondamentale. Le directeur doit, dans son action, atteindre

les objectifs qui lui avaient été assignés dans la limite des possibilités qui lui sont offertes.

Avec quelles conséquences ?

En fonction de l'issue de l'entretien qui a eu lieu entre le directeur et son pouvoir organisateur dans l'enseignement subventionné, la Commission d'évaluation dans l'enseignement de la Communauté française, des suggestions d'améliorations sont proposées au directeur.

Ces améliorations pourront, par exemple, consister dans la modification de la lettre de mission qui ne serait pas adaptée ou encore dans la participation à des formations spécifiques centrées sur les difficultés rencontrées par le directeur dans l'exercice de ses missions.

Le mécanisme d'évaluation ainsi mis en place se veut donc uniquement formatif. La position et le rôle du directeur dans l'enseignement de la Communauté française sont à ce point fondamentaux qu'il importe, en cas de besoin, de l'aider à mieux exercer ses fonctions.

**c. LES PASSERELLES ENTRE FONCTIONS DE PROMOTION, DE SÉLECTION ET DE RECRUTEMENT**

Une demande formulée par le secteur est rencontrée dans ce point. En effet, le directeur peut, au terme d'un bilan personnel, estimer ne plus pouvoir ou ne plus vouloir assumer cette fonction.

A l'heure actuelle, les solutions sont minces et inégales selon les réseaux à cet égard. Le décret généralise désormais la possibilité pour un directeur de demander à être affecté à nouveau dans une fonction de sélection ou de recrutement, pour laquelle il remplit les conditions.

Cette solution se calque sur le plan procédural sur les mécanismes classiques de changement d'affectation et de mutation dans le respect des textes statutaires des 3 réseaux.

Par souci d'équité et de cohérence, ce dispositif est également prévu pour les titulaires des autres fonctions de promotion (le chef de travaux d'atelier) et des fonctions de sélection (le proviseur, par exemple).

Un mécanisme dégressif d'échelles de traitement a également été fixé : le retour à l'échelle de la fonction de la nouvelle affectation se réalise en 3 fois.

**d. LES AUTRES FONCTIONS DE SÉLECTION ET DE PROMOTION**

Pour ce qui concerne l'enseignement subventionné, ce titre est également l'occasion de répondre à une demande de l'ensemble du secteur.

En effet, sous forme de dispositions modificatives, cette partie du texte réactualise les chapitres relatifs à l'accès aux fonctions de sélection et de promotion dans les décrets du 6 juin 1994 (enseignement officiel subventionné) et du 1<sup>er</sup> février 1993 (enseignement libre subventionné).

Ces dispositions statutaires manquaient de clarté et posaient de nombreuses questions d'application et d'interprétation.

A nouveau, les statuts des personnels des Centres P.M.S. ont servi de modèle dans la définition de la dévolution d'accès aux emplois.

Comme il a déjà été évoqué, la qualité de l'enseignement dispensé par un établissement repose, notamment, sur la qualité de l'ensemble de son équipe dirigeante, au-delà de celle de son seul directeur.

L'importance de l'action jouée par certaines autres fonctions de promotion et de sélection impliquait donc, dans la logique du décret du statut des directeurs, que les règles nouvelles introduites par ce dernier soient également rendues applicables (en les adaptant quelque peu) aux membres du personnel exerçant ces fonctions, adjoints directs du directeur.

Le décret transpose donc, en les adaptant, les principes relatifs à la lettre de mission, à l'évaluation et à la fin de l'exercice des fonctions aux fonctions de chef de travaux d'atelier, de proviseur, de sous-directeur et d'administrateur.

Une place prépondérante dans ce cadre est accordée au directeur lequel, en tant que chef d'équipe, est le mieux placé pour définir les attentes qu'il a (avec son pouvoir organisateur), des membres du personnel qui sont ses adjoints directs ainsi que pour évaluer ces derniers.

C'est donc lui qui confère la lettre de mission à ceux-ci. Il spécifie, dans cette lettre de mission, les priorités assignées au membre du personnel en fonction tant des besoins propres à l'établissement qu'en fonction des éléments contenus dans la lettre de mission qu'il a lui-même reçue.

Bien entendu, dans une logique de cohérence et d'unité, la lettre de mission est approuvée préalablement par la Commission d'évaluation pour le membre du personnel qui exerce ses fonctions dans le réseau organisé par la Communauté française, par le pouvoir organisateur dans les réseaux subventionnés.

L'évaluation des membres du personnel exerçant une autre fonction de promotion et de sélection est confiée au directeur de l'établissement, en collaboration, dans l'enseignement subventionné, avec le pouvoir organisateur.

4. La résolution de la question de l'accès aux fonctions de sélection et de promotion dans l'enseignement subventionné suite au flou créé par le décret du 4 janvier 1999

La rédaction du statut des directeurs est par ailleurs l'occasion de régler une problématique délicate sur le plan technique et qui lui est pourtant intimement liée. Il s'agit de celle de l'accès aux fonctions de sélection et de promotion dans l'enseignement subventionné pour laquelle de grandes difficultés sont apparues dans l'exécution du décret du 4 janvier 1999 précité.

Ce décret, qui est spécifiquement consacré aux « fonctions de promotion et de sélection », énonce les diverses fonctions de promotion et de sélection. Il a modifié la « nomenclature » de ces fonctions par rapport au passé. Certaines fonctions ont notamment été supprimées.

A titre d'exemple, l'ancien régime prévoyait une fonction de chef d'atelier au degré inférieur de l'enseignement secondaire et une fonction de chef d'atelier au degré supérieur de l'enseignement secondaire. Le décret du 4 janvier 1999 les remplace toutes deux par la seule fonction de chef d'atelier dans l'enseignement secondaire.

Par contre, le décret du 4 janvier 1999 n'a précisé les conditions d'accès à ces fonctions que pour l'enseignement organisé par la Communauté.

Dans l'enseignement subventionné, cela suppose que les conditions d'accès restent donc celles prévues par les arrêtés de 1975 qui contiennent un régime de titres jugés suffisants. La difficulté étant que ces textes n'ont pas été adaptés à la nouvelle nomenclature des fonctions.

L'application pratique de cet imbroglio juridique a débouché sur des problèmes parfois quasi insolubles : difficultés de détermination du texte applicable, désignation voire nomination dans des fonctions prévues encore dans les arrêtés de 1975 mais supprimées par le décret de 1999,...

Il devenait dès lors urgent de mettre fin à une telle insécurité juridique. C'est la vocation du Titre IV du décret.

Celui-ci met fin pour l'enseignement concerné à l'application des arrêtés de 1975 et réinstaura un régime clair de conditions d'accès aux fonctions de sélection et de promotion dans l'enseignement subventionné, selon un mécanisme similaire à celui existant dans l'enseignement de la Communauté.

Notons que ce titre ne s'applique pas (à ce stade) à l'enseignement organisé par la Communauté française. Il convient à cet égard de rappeler les différences actuelles existant entre les réseaux d'enseignement, notamment en matière de titres. En effet, les titres jugés suffisants ne sont pas d'application dans l'enseignement organisé par la Communauté française. L'application d'un

même tableau pour tous les réseaux pour accéder aux fonctions de sélection et de promotion ne pourra dès lors être réabordée que dans le cadre de la prochaine réforme des titres et fonctions. Une avancée a néanmoins été intégrée dans le présent texte dans l'objectif général du décret d'uniformiser les règles entre réseaux : en effet, l'enseignement organisé par la Communauté française voit s'élargir le titre requis pour accéder à une fonction de promotion ou de sélection au titre requis pour une des fonctions de recrutement donnant accès à la fonction en question, ce qui rejoint globalement les «titres jugés suffisants A » de l'enseignement subventionné.

## 6. L'aide aux directeurs

La fonction de directeur a considérablement évolué ces dernières années, notamment par le biais d'une démultiplication des tâches – principalement administratives – qui leur incombent. Il en résulte une difficulté croissante d'exercice de la fonction ainsi qu'un abandon progressif et forcé des missions pédagogiques et personnalisées au profit des missions administratives.

Cette situation est particulièrement criante pour les directeurs de l'enseignement fondamental, en particulier de l'enseignement subventionné, qui ne bénéficient pas d'une aide administrative structurelle.

Le décret apporte des solutions à cette difficulté de terrain.

Les directions font partie de ces acteurs nécessaires au pilotage cohérent du système. La problématique a donc été pensée à partir de la question : si on veut que le directeur d'école pilote celle-ci, de quoi a-t-il besoin ? C'est sur la base des réponses à cette question, que les mesures envisagées ne se limitent pas à une aide administrative mais envisagent d'élargir l'éventail des possibilités offertes selon les besoins propres à chaque établissement.

Le titre V du décret envisage dès lors de soutenir les directeurs afin de leur rendre leur rôle premier, le pilotage de l'unité de base du système, l'équipe pédagogique, par l'octroi progressif d'une aide spécifique aux directions des écoles fondamentales dans le cadre d'un plan pluriannuel. Cette aide pourra être amplifiée via le mécanisme de solidarité initié au travers des centres de gestion.

Cette aide spécifique fait l'objet dans le présent texte d'un engagement budgétaire portant sur plusieurs années.

Cette aide spécifique aux directions d'école sans classe complète l'apport de périodes supplémentaires aux directions avec classe, mesure en vigueur depuis la rentrée scolaire 2006-2007.

#### 4. Pour conclure...

Pour conclure cet exposé des grandes lignes du statut des directeurs, terminons-en par l'idée que ce texte fondamental est le résultat d'un travail intense, non seulement de réflexion et de rédaction, mais surtout de discussion et de concertation avec l'ensemble des partenaires de l'enseignement. Il apporte en tout cas toute une série de réponses à des problématiques cruciales pour le quotidien de nos écoles. Imparfaitement dirons certains, mais dans un chantier de cet ordre, on ne peut pas avoir l'ambition de contenter tout le monde ...

Gageons toutefois que l'ensemble des mesures contenues dans le projet de décret constituera une étape importante dans le processus de reconnaissance et de revalorisation de la fonction de directeur, dont il n'est plus nécessaire après cet exposé, de souligner le rôle essentiel.