



Groupe d'étude « Directeurs d'école secondaire »

Simplification administrative et travail collaboratif

Rapport de synthèse du Groupe d'étude composé de directeurs d'école de l'enseignement secondaire

Bruxelles, le 11 février, le 13 mars, le 25 mars et le 3 mai 2019

Branka Cattonar (UCL)
Fatima Jalab (ISPG)
Géraldine Lambert (ISPG)

Table des matières

1	Remerciements	4
2	Avant-propos	4
3	Le dispositif méthodologique	4
3.1.	Les principes généraux du Groupe d'étude	4
3.2.	Les objectifs du Groupe d'étude	6
3.3.	Le déroulement des séances	6
	Première séance	6
	Deuxième séance	8
	Troisième séance	8
	Quatrième séance	9
3.4.	Le traitement des données	9
3.5.	Les participants	10
4	La simplification administrative : synthèse des propos	10
4.1.	Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues	10
	Le travail de direction : un travail multitâches, marqué par l'urgence et le manque de temps	10
	Des tâches administratives chronophages	11
	Une gestion du personnel lourde et problématique	12
	Un manque d'aide administrative au sein des établissements	13
	Une administration jugée inefficace	13
	Des outils informatiques problématiques	15
	Des formations inadaptées	16
4.2.	Les conditions nécessaires	16
	Simplifier et renforcer l'efficacité de l'administration scolaire	16
	Renforcer l'autonomie des directions	18
	Renforcer l'équipe de direction	18
	Disposer d'outils informatiques performants et fiables	20
4.3.	Les dispositifs locaux jugés pertinents	21
4.4.	Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence	22
5	Le travail collaboratif : synthèse des propos	23
5.1.	Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues	23
	Les difficultés rencontrées et les freins perçus au travail collaboratif	23

5.2. Les conditions nécessaires	24
Des conditions organisationnelles adéquates	24
Une formation appropriée	24
Le rôle de la direction.....	25
Motiver les enseignants	26
5.3. Les dispositifs locaux jugés pertinents	27
5.4. Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence	28
6 Conclusion	30
7 Références bibliographiques	32
8 Annexes	33
Annexe 1 : Présentations Powerpoint projetées lors des séances.	33
Annexe 2 : Affiches relatives à la simplification administrative produites par les directeurs lors de la deuxième séance.	33
Annexe 3 : Avis des écoles spécialisées d'une fédération de PO concernant la simplification administrative.	33
Annexe 4 : Présentation des résultats à l'enquête par questionnaire relative au travail collaboratif.	33

1 Remerciements

L'équipe scientifique tient à remercier chaleureusement les directeurs qui ont participé au groupe d'étude et qui ont ainsi accepté de consacrer une partie bien précieuse de leur temps à cette recherche collaborative. Elle tient également à souligner le travail de qualité réalisé par ce groupe d'étude, les échanges approfondis et l'implication des directeurs dans le processus.

2 Avant-propos

L'objet de ce rapport est de présenter une synthèse des propos tenus par des **directeurs d'école de l'enseignement secondaire** (ordinaire et spécialisé), qui se sont réunis au sein d'un « groupe d'étude » lors de quatre séances (le 11 février, le 13 et 25 mars et le 3 mai 2019) pour discuter de **deux problématiques** : la **simplification administrative** et le **travail collaboratif** au sein des établissements scolaires.

Après une brève description du dispositif méthodologique mis en œuvre, des objectifs et du déroulement des séances de travail, le rapport présente une synthèse des discours tenus par les participants au sujet des deux thématiques abordées.

3 Le dispositif méthodologique

3.1. Les principes généraux du Groupe d'étude

Le dispositif méthodologique sur lequel s'est appuyé le Groupe d'étude ayant réuni les directeurs de l'enseignement secondaire s'inspire des principes de la « **recherche collaborative** » (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013). Il s'agit principalement de fédérer, autour d'un projet commun, des acteurs issus de différents milieux (dans ce cas-ci des directeurs de l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé, de tous réseaux, mais aussi des collaborateurs scientifiques issus d'une université et d'une Haute école), assurant différentes fonctions (directeurs d'établissement d'un côté, collaborateurs scientifiques de l'autre), en vue de susciter une co-construction de connaissances et le développement professionnel de chacun (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013).

Plus précisément, la démarche méthodologique, détaillée dans la figure ci-après, comporte quatre dimensions essentielles : les incitants de départ, les conditions de réalisation, le processus et les effets (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013). Ces principes ont été présentés aux participants lors de la première séance¹.

¹ Cf. diapositives de la première séance à l'Annexe 1.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE : LES INGRÉDIENTS D'UNE RECHERCHE COLLABORATIVE

Van Nieuwenhoven & Colognesi (2013)

1. LES INCITANTS

- Solliciter des participants de différents milieux et de différentes fonctions.
- Déceler l'ancrage qui les incite à participer.
- Se mettre d'accord sur un projet commun qui soit situé, ancré.

2. LES CONDITIONS

- Installer un climat de bien-être et de confiance en suivant quatre balises :
 - o Prendre en compte les contraintes.
 - o Installer une relation symétrique.
 - o Répartir les responsabilités.
 - o Amener les participants à percevoir l'utilité de la tâche.

3. LE PROCESSUS

- Co-construire le projet entre partenaires.
- Valoriser les expertises de chacun.
- Reconnaître chacun dans le processus.

4. LES EFFETS

- Construire de nouvelles connaissances.
- Diffuser les connaissances à destination du monde scientifique et du terrain.
- Se développer personnellement et professionnellement

COMITÉ DE PILOTAGE

Un comité de pilotage, composé d'au moins un représentant de chaque milieu, est chargé de planifier les rencontres et de réajuster les actions (voire le projet) en suivant l'évolution du groupe et ses demandes.

Figure 1. Démarche méthodologique du groupe collaboratif (Van Nieuwenhoven & Colognesi, 2013)

Le dispositif méthodologique mis en œuvre met ainsi l'accent sur la fédération du groupe autour d'objectifs communs (présentés au point suivant) et l'instauration de relations symétriques entre les différents participants, reconnaissant et valorisant l'expertise de chacun, dans le but de co-construire de nouvelles connaissances mais aussi de participer au développement professionnel de chacun.

Dans cette perspective collaborative, soulignons que les participants ont reçu après chacune des trois premières séances **un rapport de synthèse intermédiaire** afin qu'ils puissent l'amender ou le compléter s'ils l'estimaient nécessaire – soit en envoyant leurs remarques par voie électronique aux collaborateurs scientifiques, soit lors des séances de travail. A cette fin, les rapports de synthèse intermédiaires étaient parcourus au début de chaque séance.

Le dispositif prévoit en outre la constitution d'un **comité de pilotage** en fin de chaque séance, composé de participants volontaires et des collaborateurs scientifiques, afin de planifier la rencontre suivante et réajuster le dispositif si nécessaire. Aucun participant du groupe d'étude ayant réuni des directeurs de l'enseignement secondaire n'a cependant souhaité participer à un tel comité de pilotage. Le contenu et les modalités de chaque séance de travail ont donc été définis par l'équipe de chercheurs, qui ont cependant pris en compte les demandes d'ajustement formulées par le comité de pilotage d'un autre groupe d'étude, mené en parallèle et ayant réuni des directeurs de l'enseignement fondamental.

3.2. Les objectifs du Groupe d'étude

L'objectif principal du groupe d'étude a été de **nourrir les réflexions en cours** dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence **autour de deux problématiques : le travail collaboratif et la simplification administrative**. Pour chacune des deux problématiques abordées, il s'est agi plus précisément de :

1. Recueillir les « bonnes pratiques » existantes, c'est-à-dire les mesures, les initiatives ou **les dispositifs jugés pertinents** par les directeurs – en vue de pouvoir s'en inspirer et de les diffuser.
2. Repérer **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des initiatives mises en avant par les participants ou des propositions formulées dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence.

3.3. Le déroulement des séances²

Le groupe s'est rencontré à Bruxelles (dans les locaux de l'Institut Supérieur de Pédagogie Galilée, ISPG), à quatre reprises, lors de séances d'une durée de trois heures.

Première séance

L'objet de la première séance, après une présentation des collaborateurs scientifiques et des directeurs d'école participant au groupe, a été de :

- Préciser le **dispositif méthodologique** (objectifs, fonctionnement, thèmes traités, principes de la recherche collaborative et règles méthodologiques : garantie de l'anonymat, enregistrement des séances, etc.).
- Recueillir les **attentes des participants** à l'égard du groupe d'étude.
- Présenter brièvement **les propositions du Pacte** pour un Enseignement d'Excellence (telles que contenues dans l'Avis n°3 du Groupe Central datant du 7 mars 2017) au sujet des deux thématiques traitées par le Groupe d'étude (la simplification administrative et le travail collaboratif) et **recueillir les réactions** des participants.

² Voir les diapositives Powerpoint projetées lors des séances en annexe 1.

- Recueillir **les premiers avis des directeurs d'école** concernant la simplification administrative et le travail collaboratif et **discuter collectivement des enjeux** autour des deux thématiques.
- Approfondir la **thématique de la simplification administrative**.

Lors de cette première séance, comme lors des suivantes, le recueil des représentations et avis des directeurs au sujet de la simplification administrative et du travail collaboratif a été guidé par les questions générales suivantes :

QUESTIONS TRAITÉES LORS DES SÉANCES

1. La simplification administrative

- *Comment se déroulent aujourd'hui vos tâches administratives ? Notamment, quelles sont les difficultés rencontrées sur le plan administratif ? Quelles tâches ou quels aspects jugez-vous compliqués, redondants, ... ? Quels sont ceux qui ont au contraire fonctionnent bien ?*
- *Comment encourager la simplification administrative ? Quels sont les aspects administratifs à simplifier de manière prioritaire ?*
- *Quelles « bonnes pratiques » ou dispositifs pertinents pouvez-vous déjà identifier ? Quelles pistes ou solutions peut-on proposer pour encourager la simplification administrative ?*
- *A quelles conditions peut-on mettre en place une simplification administrative ?*

2. Le travail collaboratif dans le cadre d'une organisation apprenante

- *Comment se déroule aujourd'hui le travail collaboratif au sein de vos écoles ? Notamment, quelles sont les difficultés rencontrées au niveau du travail collaboratif dans les écoles ? Quels sont les aspects du travail collaboratif qui sont compliqués ? Quels sont ceux qui au contraire fonctionnent bien ?*
- *Comment susciter et encourager le travail collaboratif au sein des équipes ? Notamment, quel rôle les directions doivent-elles jouer à ce niveau ?*
- *Quelles « bonnes pratiques » ou dispositifs pertinents pouvez-vous identifier en vue de les diffuser ? Quelles pratiques pertinentes mettez-vous en place dans votre établissement ou avez-vous observées ailleurs ?*
- *A quelles conditions le travail collaboratif peut-il être réalisé ?*

En fin de séance, il a été demandé aux participants d'apporter si possible à la deuxième séance les éléments suivants :

- Des **traces existantes** de leurs constats concernant la simplification administrative (documents, captures d'écran, ...).

- Des **éléments de réflexion** sur la thématique du travail collaboratif (outils, autres constats, propositions, pistes ...).

Deuxième séance

La deuxième séance a été structurée autour de deux temps :

1. Un temps de **retour sur le premier rapport intermédiaire**, synthétisant les échanges tenus lors de la première séance (rapport préalablement envoyé aux participants) : ce premier rapport de synthèse a été présenté aux participants qui ont eu l'occasion de le compléter ou l'amender en séance.
2. Un temps de **travail consacré à la simplification administrative** : travail en sous-groupes, avec production d'un écrit synthétisant les échanges (une affiche)³.

L'objet et les modalités de travail de la deuxième séance ont été pensés sur base des propositions du Comité de pilotage du Groupe d'étude composé des directeurs de l'enseignement fondamental mené parallèlement. Par rapport au fonctionnement de la première séance, celui-ci a notamment jugé préférable de :

- Travailler en sous-groupe (et non en grand groupe), afin que chaque participant ait davantage l'occasion de s'exprimer.
- Demander à chaque sous-groupe une production écrite (rédiger une affiche reprenant les principaux points discutés).
- Centrer davantage les échanges autour de l'identification de « solutions » et de « bonnes pratiques » à promouvoir au sein des écoles.

Initialement, il était prévu de travailler également en sous-groupe sur la thématique du travail collaboratif ; faute de temps (les participants ayant travaillé durant toute la séance sur la simplification administrative), ce travail en sous-groupe a été reporté à la troisième séance de travail.

Troisième séance

La troisième séance a été structurée autour de trois temps :

1. Un temps de **retour sur le deuxième rapport intermédiaire** (synthétisant les propos tenus lors des deux premières séances), qui a été préalablement envoyé aux participants.
2. Un temps de **présentation et d'échanges autour du décret adopté le 13 mars 2019 sur la nouvelle organisation du travail enseignant** et du vade-mecum relatif au travail collaboratif produit dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence (<http://www.pactedexcellence.be/index.php/2019/03/13/vote-au-parlement-de-la-nouvelle-organisation-du-travail-enseignant/>).

³ Les affiches produites par les différents sous-groupes sont présentées à l'annexe 2.

3. Un **temps de travail consacré au travail collaboratif**, avec comme objectifs l'identification des dispositifs ou pratiques jugées pertinentes pour favoriser le travail collaboratif et l'identification des conditions de mise en œuvre du travail collaboratif.

Quatrième séance

La quatrième et dernière séance a été structurée autour de deux temps :

1. Un temps de **retour sur le troisième rapport intermédiaire** (synthétisant les propos tenus lors des trois premières séances), préalablement envoyé aux participants, afin de le compléter ou de l'amender si nécessaire, et en particulier de vérifier une dernière fois si la liste des problèmes identifiés sur le plan administratif est complète et précise.
2. Un temps de **travail sur la thématique du travail collaboratif** :
 - **Présentation des premiers résultats d'une enquête par questionnaire** réalisée dans les établissements dirigés par les participants du groupe au sujet du travail collaboratif⁴ et **recueil des réactions** des directeurs ;
 - **Réflexion autour de ce qui pourrait être mis en place** - dans le cadre du travail collaboratif - **pour diminuer les échecs et améliorer la réussite des élèves**⁵.

Avant et pendant cette quatrième séance, il a également été proposé aux directeurs, afin de documenter leur charge de travail (notamment sur le plan administratif), de rédiger une description d'une « journée-type » de travail, en listant les différentes tâches réalisées et en quantifiant le temps consacré à ces tâches, et de l'envoyer ensuite à l'équipe scientifique. Les directeurs ont cependant décliné la demande car elle leur semble impossible à réaliser étant donné l'éclatement et la variabilité de leur charge quotidienne de travail.

3.4. Le traitement des données

Les propos recueillis au sujet de la simplification administrative et du travail collaboratif lors des quatre séances ont été regroupés et analysés selon **quatre grandes dimensions** qui ont été abordées par les participants :

1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues.
2. Les conditions nécessaires de mise en œuvre.
3. Les dispositifs locaux jugés pertinents.
4. Les réactions face aux propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence.

L'analyse, présentée ci-après sous forme de synthèse, met principalement l'accent sur les aspects communs et les éléments les plus récurrents des discours, sans pour autant négliger

⁴ Les résultats de l'enquête, ainsi que le questionnaire (créé conjointement par les participants du Groupe d'étude composé des directeurs de l'enseignement fondamental et les collaborateurs scientifiques), sont présentés à l'annexe 4. Ces résultats, non représentatifs, ont surtout servi de supports à la discussion relative au travail collaboratif. Les directions qui le souhaitaient pouvaient recevoir les résultats pour leur propre école.

⁵ Cette question, plus spécifique, a été introduite suite à la proposition émise lors d'une réunion à mi-parcours avec un membre de l'Administration scolaire et un membre du Cabinet de la Ministre de l'Enseignement.

les éventuels points de divergence les plus importants. L'analyse a été attentive à rester fidèle aux propos tenus par les participants dans leur globalité sans pouvoir cependant rendre compte de toutes les nuances et singularités exprimées.

3.5. Les participants

Les directeurs ont été sollicités à participer au groupe d'étude via un appel adressé par courrier, par contacts téléphoniques personnalisés et par diffusions sur les réseaux sociaux. Les participants se sont inscrits volontairement. L'équipe scientifique a veillé à ce que le groupe soit représentatif des différents réseaux d'enseignement (réseau WBE, officiel, libre confessionnel et libre non confessionnel) et soit composé de directeurs provenant de l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé⁶.

Au final, le groupe d'étude a réuni 19 directeurs qui se répartissent comme suit :

- 10 directeurs travaillant dans un établissement d'enseignement libre, 9 dans un établissement d'enseignement officiel.
- 17 dans l'enseignement ordinaire, 2 dans l'enseignement spécialisé.
- 18 directeurs et 1 sous-directeur.

Il faut cependant relever qu'hormis lors de la première séance, tous les directeurs initialement échantillonnés n'ont pas pu participer à l'ensemble des séances et qu'il y a eu un grand nombre d'absents lors des deux dernières séances. La lourdeur de leurs tâches quotidiennes, les urgences et imprévus professionnels ont été avancés par les participants pour justifier leurs absences.

4 La simplification administrative : synthèse des propos

4.1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues

Concernant la gestion des tâches administratives, les directeurs ont soulevé **de nombreuses difficultés** rencontrées dans l'exercice quotidien de leur fonction. Elles sont détaillées ci-après.

Le travail de direction : un travail multitâches, marqué par l'urgence et le manque de temps

De manière générale, les participants ont d'abord souligné **la lourdeur de l'ensemble de leur charge de travail**, et en particulier la difficulté de devoir, trop souvent, travailler dans **l'urgence** : « On est mangé par l'urgence » dit un directeur. Ils mettent également en avant un **manque de temps** pour réaliser correctement leur travail et qui rend parfois difficile la planification de leurs tâches. Certains directeurs témoignent travailler tard le soir (ne jamais quitter l'école avant 19h ou travailler à leur domicile), le week-end et/ou tôt le matin, ou

⁶ A la demande de l'Administration scolaire, les directeurs ont été recrutés dans les établissements de la région de Bruxelles-Capitale.

encore ne pas prendre de pause à midi (ou une « petite pause »). Un directeur raconte qu'au début de ses fonctions, il se levait à 4 heures du matin (aujourd'hui, il se lève à 5 heures) pour pouvoir assurer une partie de ses tâches, notamment administratives (comme lire ses mails), avant d'aller à l'école. Dans ces conditions de travail jugées difficiles, les directions pensent qu'« il y a une pénurie annoncée de directeurs » et que la question de la gestion des fins de carrière des directeurs devrait être traitée : « Comment tenir une longue carrière dans ces conditions ? » se demandent-ils. Ils regrettent qu'il n'y ait aujourd'hui « aucune porte de sortie » pour les directions.

Ils évoquent aussi les **multiples tâches** qu'ils sont amenés à remplir (gestion comptable, gestion du personnel, soutien psychologique aux élèves et enseignants, etc.), pour lesquelles ils ne se sentent **pas toujours suffisamment compétents et formés** (comme par ex. pour le suivi des travaux de leur établissement) ou qu'ils estiment **en dehors de « leur champ d'action » ou de leurs préoccupations premières**.

Ces multiples tâches qu'ils ont à réaliser au quotidien et leur **imprévisibilité** rend impossible la description d'une « journée-type » : « Il n'y a pas de journée type : cela change tous les jours. Et cela dépend beaucoup des périodes, septembre n'est pas octobre... », « Expliquer une journée type : impossible, il n'y en a pas. On a 90% d'ennuis sur la journée, impossible de programmer ». Certains racontent dresser des listes de tâches à réaliser mais ne pas pouvoir s'y tenir : « J'essaye de lister les choses. Mais quand je prévois des choses, de nouvelles se sont accumulées. Et finalement, je n'ai pas pu faire ce que j'avais prévu. Les coups de fil, la boîte mail le matin, les urgences, les circulaires qui arrivent et qu'il faut faire pour la veille, être dans les couloirs pour voir ce qui se passe... ».

Les directions ont en outre l'impression que **leur charge se complexifie et s'alourdit**, notamment avec l'instauration des plans de pilotage et la « gestion par les résultats » : « On continue à complexifier, on nous en demande de plus en plus » dit un directeur. De récents décrets (en particulier le décret « Inscriptions » et le décret « Titres et fonctions »), dont ils comprennent le bien-fondé, sont également pointés comme des sources de complexification de leur travail : « Sur le principe, le décret Titres et fonctions est bien : avoir le titre requis pour enseigner, c'est malin. Mais en pratique, cela pose de nombreux problèmes. Cela a mis en lumière une pénurie qu'on ne voulait pas voir », « Au départ, tous ces décrets, c'est une bonne idée. Mais après on ne s'y retrouve plus avec tous les amendements, toutes les exceptions, toutes les mesures transitoires, toutes les circulaires, ... On ne comprend plus ».

Des tâches administratives chronophages

Parmi toutes les tâches qu'ils ont à accomplir, celles liées à la gestion administrative sont souvent jugées « chronophages » et **les directeurs regrettent qu'elles prennent le pas sur d'autres tâches jugées plus essentielles**, comme les tâches pédagogiques, qui se voient alors, faute de temps, reléguées au second plan : « On est toujours absorbé par tous ces aspects et pendant ce temps-là, on ne va pas dans les classes, on ne fait pas du pédagogique. Finalement, on ne fait pas le travail qu'on a choisi, pour lequel on a signé : le pédagogique », « Je ne vais jamais dans les classes, on n'a pas le temps », « On ne peut pas parler du pédagogique ou du collaboratif car on en fait très peu. On n'a pas le temps pour le faire ». En outre, ces tâches

administratives doivent parfois être réalisées **dans l'urgence sans que la nécessité de l'urgence ne soit toujours comprise par les directions**. Un directeur témoigne par exemple : « On a reçu lundi un mail pour nous dire qu'on devait faire l'encodage dans SIEL pour vendredi. Alors que les autres années, cela doit être fait en novembre et qu'en plus, on a un jour férié cette semaine. J'ai téléphoné à l'administration pour dire que je ne serai pas en ordre. Ils m'ont répondu : « Ce n'est pas grave, personne n'est en ordre ». Mais alors, pourquoi demander un tel délai ? ».

Dans ces conditions, la simplification administrative leur apparaît tout à fait indispensable. Une direction souligne notamment : « Sans simplification administrative réelle et cohérente, il sera de plus en plus difficile de consacrer du temps au pilotage et à la mise en place souhaitée du travail collaboratif ».

Par ailleurs, certaines tâches administratives sont perçues comme « **dénuées de sens** ». « L'administration devrait se demander quel est le sens de telle ou telle démarche. Parfois, il n'y a pas de lien entre tout ce qu'on doit faire » dit une direction. Un directeur de l'enseignement spécialisé évoque par exemple le fait d'avoir dû indiquer dans son plan de pilotage des valeurs chiffrées pour ses objectifs alors qu'il ne dispose d'aucun indicateur chiffré de référence. Ce travail est alors vécu comme « absurde ».

Les participants soulignent cependant que la situation des directions et notamment les difficultés rencontrées sur le plan administratif **varient selon les réseaux**.

Une gestion du personnel lourde et problématique

Parmi les tâches administratives à réaliser, **la gestion du personnel** - plus particulièrement la gestion du personnel ouvrier et la gestion des remplacements du personnel absent - est pour certains directeurs une tâche spécialement « **chronophage** ». En effet, c'est une mission qu'ils ne peuvent déléguer et qui prend énormément de temps. Du temps qu'ils ne peuvent mettre à profit pour gérer d'autres tâches, jugées plus essentielles, comme les tâches pédagogiques. Ils estiment que l'engagement des enseignants leur prend 50 % de leur temps de travail en septembre, entre 25 et 30% en octobre-novembre et en mai-juin.

Plusieurs directions estiment par ailleurs que la gestion du personnel est rendue difficile par **la désignation tardive des enseignants**. Bien souvent, des professeurs arrivent dans leur établissement le 15 septembre. Ce dysfonctionnement ne leur permet pas de démarrer l'année dans de bonnes conditions, mais avec des équipes incomplètes. Les directions souhaitent voir leur équipe fixée au 30 juin.

Certaines directions, en particulier travaillant dans le réseau officiel, ont aussi souligné leur **manque d'autonomie dans la gestion du personnel**. Ne pouvant choisir les membres de leur personnel, les directions du réseau officiel estiment devoir parfois travailler avec des personnes qui sont à des postes qui ne leur conviennent pas ou qui manquent de compétences. De manière plus générale, les directions des différents réseaux ont évoqué leur manque de pouvoir sur les membres du personnel qui « dysfonctionnent », estimant qu'il

s'agit là d'un « tabou à lever » et qu' « on laisse aujourd'hui trop souvent en place des personnes qui dysfonctionnent ».

Enfin, les directions pointent **le problème de pénurie d'enseignants** auquel ils sont confrontés, qui alourdit encore davantage leur travail (pour trouver des enseignants remplaçants), pose des problèmes d'organisation au sein de l'école et met parfois en péril la formation des élèves, en particulier dans l'enseignement professionnel. Certains directeurs témoignent ainsi « ne plus trouver d'enseignants de pratique » : « Depuis le 1^{er} septembre, on n'a pas de prof de plomberie. On a engagé un prof d'éducation physique pour donner 20 heures d'encadrement pédagogique ! Il a demandé : « Et je fais quoi ? ». Et en plus, il n'est pas payé en juillet et août car il a été engagé pour des activités d'encadrement éducatif, pour occuper les élèves. Les élèves sont à l'école, mais c'est tout. Et cela ne compte pas pour son ancienneté. C'est un bouche-trou », « On n'a plus de prof de carrosserie depuis 5 mois, alors on prend « n'importe qui » pour le remplacer alors que les élèves de 3^e et 4^e professionnelles sont justement les plus difficiles à accrocher... Les élèves sont parqués à l'école, mais pendant ce temps-là, ils n'apprennent rien ! Et quid de l'accrochage scolaire ? ».

Un manque d'aide administrative au sein des établissements

Le **manque d'aide administrative** au sein des établissements a été pointé du doigt par les participants. Un directeur d'une école d'enseignement spécialisé évoque son cas : le quota d'élèves n'étant pas atteint, il ne dispose d'aucune aide administrative (pour le secrétariat et l'accueil) « alors que le travail est quand même là ». Le travail administratif est alors à réaliser en plus du reste de sa charge de travail. En raison de l'absence d'aide administrative, cette direction témoigne qu'« elle en arrive à utiliser les enseignantes enceintes qui sont écartées pour l'aider dans la gestion des tâches administratives ».

Ce problème est également soulevé par le directeur d'une école en création (qui ne dispose actuellement que d'un degré inférieur). Il estime qu'il faut réduire le « seuil d'élèves » pour avoir le droit de disposer d'une aide administrative. « Ce n'est pas parce qu'on a que 400 élèves qu'on a moins de problèmes et qu'on sait tout gérer seul » dit-il.

Selon les participants, l'enjeu du renforcement de l'aide administrative est non seulement de mieux assurer les tâches administratives, mais aussi de pouvoir maintenir les directeurs qui autrement s'épuisent et risquent de quitter leur poste.

Par ailleurs, les participants mettent en avant le fait que l'aide administrative au sein des écoles (par ex. secrétariat) est assurée par un **personnel qui n'est pas toujours compétent**.

Une administration jugée inefficace

Les participants ont été fortement critiques envers l'administration scolaire. Tous ont d'abord souligné les nombreux « **doublons** » dans leurs tâches administratives. Trop souvent, ils doivent envoyer des documents par courrier électronique ET par courrier postal. Ce double travail est une perte de temps selon eux : « On répète tout le temps la même chose », « **On est passé d'une administration papier à une administration numérique mais en gardant du**

papier à envoyer électroniquement ! Cela ne simplifie pas les choses ! », « On est dans une école qui est à la fois papier et numérique » disent-ils. Certains pensent qu'il serait utile de « dresser une liste des tâches administratives redondantes ou absurdes à l'heure de l'informatique »⁷. Ainsi, certaines données envoyées par les directions à l'administration sont ensuite ré-encodées par l'administration alors qu'elles pourraient l'être directement par les directions.

Les directeurs pointent également **le manque de centralisation des données** au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ils doivent parfois donner quatre à cinq fois la même information à différents services qui ne communiquent pas entre eux. « A l'administration, chacun voit son truc et pas la globalité. Il n'y a pas de vision d'ensemble. Mais à côté de cette demande (provenant de l'administration), il y en a 30 autres (provenant d'autres services) ». Ils évoquent aussi le cas de la gestion du dossier administratif de l'élève : il arrive que les dossiers ne suivent pas assez vite les élèves lorsqu'ils changent d'établissements. C'est un dossier qui pourrait être selon eux informatisé.

Pour certains, « **le problème se trouve au sein même de l'administration scolaire** » : le personnel de l'administration est jugé peu compétent (ne maîtrisant pas le logiciel Excel par exemple) et peu (in)formé, l'administration est parfois difficile à joindre au téléphone, les personnes référentes changent trop souvent, etc. « C'est l'administration qu'il faut simplifier, on doit parfois leur donner quatre fois le même document », « Parfois les personnes qu'on a au téléphone ne comprennent rien », « Si les outils étaient bien conçus au départ, ce serait déjà plus facile, mais on a l'impression que ce sont les derniers de classe en informatique qui ont été engagés » estiment certains. Ils pensent aussi que certains services administratifs sont débordés, comme Etnic que certains jugent « pas du tout à la hauteur car c'est une toute petite structure totalement débordée ». Enfin, certains pensent que les membres de l'administration sont « coupés de la réalité des écoles » même si ce sont d'anciens directeurs : « On est très vite déconnectés du terrain », reconnaissent-ils.

Les directeurs ont en outre **le sentiment d'être « contrôlés »**, « d'avoir des comptes à rendre », d'« être fliqués » tout le temps par l'administration. Ils ont l'impression de « ne pas avoir droit à l'erreur », mais aussi de « ne pas avoir le droit de réclamer quand c'est l'administration qui commet des erreurs ».

Enfin, les directeurs évoquent **le nombre important de circulaires** qu'ils disent ne pas avoir le temps de lire : « Lire les circulaires, cela prend un temps dingue ! On n'a pas le temps ! Alors, on ne les lit plus ». Certains suggèrent alors que l'administration indique le « degré d'importance » des circulaires quand elle les leur communique afin d'attirer leur attention et qu'ils ne loupent aucune information cruciale.

⁷ Un directeur a partagé une liste de tâches administratives jugées « redondantes ou absurdes » produite par sa fédération de PO. Cette liste se trouve à l'Annexe 3.

Des outils informatiques problématiques

Les directeurs ont pointé de **nombreux problèmes liés aux applications et outils numériques**, en particulier Primoweb, ProEco et l'application liée au plan de pilotage. Ils évoquent des outils informatiques qui « sont tordus et n'ont **rien d'intuitif** » : « On passe un temps bête à comprendre ces outils qui ne simplifient en rien la tâche, que du contraire ! ».

Concernant **Primoweb**, ils considèrent qu'« il est peu intuitif » : « C'est une horreur et c'est épuisant », « ça va à l'opposé de la simplification ! ». De plus, l'application ayant été modifiée à plusieurs reprises, ils doivent à chaque fois « reprendre leurs marques ». Selon eux, la plateforme ne serait pas totalement efficace et fiable en raison du manque de contrôle des informations qui s'y trouvent et qui ne sont pas toujours correctes. Ainsi, certains candidats inscrits sur la plateforme font mention d'un titre requis alors qu'en réalité ils ne l'ont pas. Les données sont aussi rarement mises à jour : beaucoup de candidats paraissent « disponibles » sur le site alors qu'en réalité ils sont déjà en poste. Selon les directions, l'administration devrait vérifier les informations déposées sur Primoweb (le diplôme des candidats, la mise à jour des candidatures, ...).

Concernant **ProEco**, plusieurs dysfonctionnements sont relevés. Un directeur souligne l'absurdité de la procédure : ils doivent imprimer les documents pour les signer à la main, et ensuite les scanner et les renvoyer à l'administration. « Tout cela est une perte de temps », « À l'heure du numérique, peut-on envisager de faire une signature électronique ? » disent-ils. L'application ProEco est également jugée « peu intuitive ». Les directeurs évoquent enfin le fait que les données qu'ils encodent dans ProEco sont ensuite à nouveau encodées par le personnel de l'administration, ce qui « favorise les erreurs et n'a aucun sens » selon eux.

Enfin, **l'application liée au plan de pilotage** est jugée « catastrophique » par certains, en raison de « bugs » qu'ils disent rencontrer régulièrement, d'une certaine « lourdeur » et d'un manque d'explication reçu pour son utilisation : « Depuis 15 jours, cela ne fonctionne pas, il y a des bugs. On commence à taper, on est dérangé par quelque chose et hop on est déconnecté et si on n'a pas enregistré, tout est perdu », « Dans le guide, rien n'est expliqué », « On ne peut pas joindre de document trop lourd, pas de fichier zip... Et il faut tout justifier : les enseignants ont fait cette formation pour ceci et cela, les thématiques en lien avec le décret Missions, il faut justifier ce qu'on fait ou pas, expliquer le diagnostic, comment on fait, comment on construit le plan de pilotage, lister les actions que l'on va mettre en place dans le temps et pour chaque action, il faut tout justifier et détailler... Et pas de copier/coller possible, on ne peut pas aller chercher l'info dans d'autres onglets. Sans la convention signée des conseillers pédagogiques, on ne peut commencer à remplir l'application. Il faut diffuser cela aux enseignants, mais comment le diffuser ? La seule possibilité : imprimer un pdf. Mon plan fait plus de 67 pages. Aucun prof ne va lire ça, c'est trop long. C'est mal présenté. Et le pdf ne comprend pas les pièces jointes, uniquement les titres... ». L'application a par ailleurs été souvent modifiée et les conseillers pédagogiques qui doivent les former ne sont, selon eux, que rarement mis au courant des modifications. Les directions travaillant dans **l'enseignement spécialisé** évoquent aussi une procédure pas totalement adaptée à leur situation et relèvent par conséquent quelques « aberrations » : « On a dû dire quelle était la valeur cible de nos objectifs alors qu'on avait au départ aucun indicateur, aucun chiffre ! On

nous a promis des indicateurs le 15 mai mais on devait rendre notre plan de pilotage le 1^e avril ! ».

Face aux difficultés rencontrées avec les applications informatiques, certaines directions racontent « **bidouiller** » pour simplifier le travail : « Quand je vois qu'en cliquant là-dessus, j'ai encore 40 questions à remplir, ben ok, je ne clique pas », « On bidouille sans arrêt. Pour rentrer dans les cases, il faut bidouiller. A la longue, le risque, c'est de démotiver les personnes ». Parfois, ce serait même l'administration qui leur conseillerait de « bidouiller » : « Si j'écris cela, cela devient jaune, cela ne marche pas. Je téléphone à l'administration qui me dit : écrivez cela. Cela marche, mais cela ne reflète pas la réalité de l'école », « J'avais un prof à temps plein sur deux écoles qui demandait une prépension. Je remplis le document pour les 8 heures qu'il avait dans l'école. L'administration me téléphone : elle veut un seul papier avec 22 périodes. J'ai dit non, elle n'est là que 8 heures... « Oui, mais... ». Finalement, ils m'ont proposé de « tippexer » les documents et de s'en charger eux-mêmes. On bidouille, l'administration aussi bidouille pour trouver des solutions », témoignent des directeurs.

Des formations inadaptées

Parmi les difficultés soulevées dans la réalisation de leurs tâches administratives, les directions ont aussi mis en avant un **manque de formations adaptées**. Un directeur évoque le cas d'une secrétaire de direction en charge des dossiers élèves qui doit suivre 9 jours de formation, dont 8 portent sur les dossiers enseignants et un seul sur les dossier élèves, ce qui ne lui semble pas suffisant.

4.2. Les conditions nécessaires

Plusieurs conditions nécessaires en vue d'amener une simplification des tâches administratives ont été mises en avant par les directeurs.

Simplifier et renforcer l'efficacité de l'administration scolaire

Ils ont tout d'abord mis en avant la nécessité de **renforcer l'efficacité de l'administration scolaire** elle-même, de la « **rationnaliser** ». Plusieurs propositions en ce sens, détaillées ci-après, ont été émises par les participants.

Au niveau des démarches administratives, les directeurs du Groupe d'étude proposent de :

- **Supprimer les nombreux « doublons » dans leurs tâches administratives.** Par exemple, le fait de devoir envoyer des documents à la fois par courrier électronique et par courrier postal. Plusieurs exemples de « doublons » inutiles sont évoqués : les demandes d'inscription dans les écoles qui sont encodées dans CIRI et qui doivent ensuite être ré-encodées dans SIEL ; lors de l'absence d'un enseignant, la direction doit remplir le formulaire « document 12 » (ex. CF 12, ...) et l'envoyer au service des paiements, l'enseignant doit envoyer son certificat à Medconsult et à la fin du mois, la direction doit générer un relevé des absences du mois et l'envoyer dans un autre service (la démarche

semble plus simple dans le réseau libre : l'absence est simplement encodée dans ProEco qui, à la fin du mois, génère un document envoyé au PO).

- **Informatiser autant que possible les démarches administratives afin de rendre plus facilement disponibles les documents nécessaires et gagner du temps.** Actuellement, les documents doivent être demandés à de nombreux services différents (pour la gestion des bâtiments, les appels d'offres, les formations, les circulaires, ...) : une informatisation permettrait de simplifier les démarches et de rendre plus facilement disponibles les documents.
- **Centraliser les données** au niveau de l'administration, améliorer la communication des données entre les différents services administratifs ; notamment, **relier entre elles les différentes applications** (par ex. entre CIRI et SIEL).
- Dans une perspective de centralisation et de simplification, certains proposent d'**utiliser la carte d'identité** (des enseignants et des élèves) pour avoir accès aux informations ou comme signature électronique.
- **Adresser à temps les circulaires aux directions** et pas par ex. pendant l'été alors que l'année suivante est déjà préparée : il est plus compliqué pour eux de « rattraper la sauce » en plein mois d'août avec un effectif réduit et les enseignants peuvent difficilement bien préparer leur cours si les attributions arrivent tardivement et changent en dernière minute. Certains suggèrent aussi que l'administration **attire mieux l'attention** des directeurs sur les informations importantes contenues dans les circulaires.

Au niveau de la désignation du personnel au sein des écoles dans l'enseignement officiel, les participants proposent de :

- **Garantir les désignations des équipes éducatives en juin.** Les directions estiment que les enseignants doivent avoir été désignés en juin afin qu'ils puissent préparer correctement leurs cours pendant les congés scolaires. Cela devrait être également le cas des membres de l'équipe de direction : ils doivent être désignés à temps pour ne pas mettre ensuite l'école dans l'embarras en cas de changement.
- **Repenser les changements d'affectation des membres du personnel dans l'enseignement officiel afin de garantir une meilleure stabilité des équipes.** Les directions mettent en avant les difficultés liées aux changements d'affectation des membres (temporaires) de l'équipe de direction ou de l'équipe éducative qui sont possibles en cours d'année (janvier) dans l'enseignement officiel : ils estiment qu'il est difficile de gérer une école sans pouvoir savoir qui fera partie de l'équipe éducative ou de direction. Ils souhaitent être mis au courant plus tôt des changements d'affectation et ainsi pouvoir organiser la passation dans de meilleures conditions.

Au niveau du personnel travaillant au sein de l'administration scolaire, ils proposent de :

- **Augmenter le niveau de formation du personnel** au sein de l'administration, afin qu'il puisse mieux répondre à leurs sollicitations.
- **Mettre fin au turnover** des personnes gérant les dossiers à l'administration.

- Veiller à la **disponibilité du personnel administratif**, en particulier pendant les périodes importantes pour la gestion des dossiers (par ex. septembre-octobre). Actuellement, les agents administratifs peuvent en effet prendre leur congé sans restriction en dehors des congés scolaires et il arrive que certains dossiers (par ex. gestion de salaires des enseignants) ne soient pas traités car les agents qui en ont la charge sont en vacances. Certains directeurs évoquent aussi le cas d'agents administratifs qui, lorsqu'ils sont en télétravail, ne peuvent traiter efficacement les dossiers faute d'avoir accès aux documents nécessaires restés dans les locaux de l'administration.
- **Attribuer un seul agent administratif FLT de la FWB par établissement.** Un directeur évoque le cas de son école, comportant 120 enseignants dont les dossiers et le paiement des salaires sont gérés par 14 agents FLT différents selon une répartition alphabétique. Selon les directeurs, avoir affaire à plusieurs agents différents (qui ont des méthodes de travail différentes) complexifie inutilement le contact avec l'administration.

Renforcer l'autonomie des directions

Les directeurs du Groupe d'étude ont exprimé le souhait d'**avoir plus d'autonomie** dans leurs fonctions. C'est particulièrement le cas des directeurs du réseau officiel qui regrettent de ne pas pouvoir **choisir les membres de leur équipe**. Si les directions du réseau libre reconnaissent que leur autonomie est plus importante que leurs collègues du réseau officiel, ils craignent cependant qu'on la leur enlève.

Ils souhaitent également **pouvoir gérer les temps de travail et congés du personnel administratif de leur établissement**, notamment afin de pouvoir leur permettre de travailler de manière plus flexible, et cela de manière « officielle », reconnue, et non de manière officieuse comme actuellement. Il s'agirait par ex. que le directeur puisse demander à son personnel administratif de prêter davantage d'heures en période de « rush » (août-septembre) et de lui permettre, en compensation, de prêter moins d'heures à d'autres moments de l'année qui sont plus « creux ».

Plus largement, certains ont exprimé le souhait de pouvoir travailler « librement » en tant que « véritable gestionnaire des ressources humaines » de leur établissement.

Renforcer l'équipe de direction

Les directeurs du Groupe d'étude estiment nécessaire de **renforcer les équipes de direction** au sein des établissements. « Il faut arrêter d'ajouter des structures intermédiaires, mais donner plus de responsabilités aux directions ainsi que des moyens en temps et une équipe de direction renforcée : si on a une bonne équipe de direction, on peut mieux travailler sur le pédagogique » dit un directeur.

Ils suggèrent notamment d'introduire **une nouvelle fonction de sélection** dans l'équipe de direction **pour la gestion des ressources humaines**, remplaçant l'ancienne fonction « d'éducateur-économiste », afin de pouvoir mieux déléguer une partie de leur travail

administratif, en particulier une partie de la gestion du personnel (notamment la gestion du personnel ouvrier).

Les directions soulignent qu'**il est essentiel qu'elles puissent déléguer une partie de leur travail administratif** – non seulement afin que les tâches administratives soient réalisées **plus rapidement**, mais aussi afin qu'elles puissent **avoir plus de temps à consacrer à d'autres tâches**, notamment **pédagogiques** (par ex. passer dans les classes). La gestion de l'école implique en effet une multitude de tâches administratives qui sont parfois vécues comme étant « hors du champ des préoccupations premières » des directions (par ex. gestion du budget, gestion des marchés publics, ...) et pour lesquelles ils manquent de temps. « On nous demande de gérer l'école comme une entreprise, mais on n'a pas le temps de tout gérer », relève un directeur.

Selon les participants, **l'équipe de direction** devrait être composée, outre du chef d'établissement, des membres suivants :

- un sous-directeur (ou directeur-adjoint) – *en tant que fonction de promotion ou de sélection* (selon certains, il faudrait compter un sous-directeur *en plus* si l'école comporte au moins 550 élèves),
- un économiste ou comptable (*en tant que fonction de sélection*),
- un secrétaire de direction (*en tant que fonction de sélection*),
- un GRH (gestionnaire des ressources humaines) (pour certains, à partir de 30 équivalents temps plein) (*en tant que fonction de sélection*),
- un responsable des dossiers élèves (commis ou rédacteur) (*pas en tant que fonction de sélection*) (pour certains, à partir de 250 élèves),
- un responsable informatique (*pas en tant que fonction de sélection*),
- un responsable de la gestion des bâtiments et du personnel ouvrier (*en tant que fonction de sélection*),
- un chef d'atelier dans l'enseignement qualifiant (*en tant que fonction de sélection*).

Lors de la création d'une école, ils estiment qu'elle devrait pouvoir bénéficier d'une équipe de direction suffisante **dès le départ** (au minimum un poste de promotion et deux postes de sélection – un directeur, un comptable et un secrétariat de direction), et qui ne soit pas calculée uniquement sur base du nombre d'élèves. Selon eux, toute école qui, à termes, organise un cycle complet devrait pouvoir bénéficier d'un sous-directeur (plus facile à intégrer lorsque l'école est encore de petite taille).

Ils pensent aussi que dans l'enseignement fondamental, les équipes devraient être constituées au minimum d'un directeur et d'un secrétariat de direction, et bénéficier d'un comptable si le PO ne gère pas d'école secondaire.

Par ailleurs, ils estiment qu'il est aujourd'hui nécessaire d'**étouffer l'équipe éducative** : d'avoir au sein de chaque école un **psychologue** (ne fût-ce qu'un mi-temps), un **logopède** pour les élèves du degré inférieur et un **assistant social**. Etant surchargés, les CPMS n'arrivent pas en

effet à prendre en charge correctement toutes leurs missions et toutes les difficultés rencontrées par les élèves. Dès lors, leur charge retombe en partie aujourd'hui sur les épaules des directions qui doivent « jouer le rôle de psy avec les élèves, les parents mais aussi les profs » ou encore faire de l'orientation auprès des élèves à la place du CPMS. Ils estiment que ces tâches leur prennent de plus en plus de temps. Enfin, les directions souhaitent voir également renforcé le nombre d'**éducateurs** dans les écoles.

Disposer d'outils informatiques performants et fiables

Les directions ont souligné l'absolue nécessité d'**améliorer les outils et applications informatiques** et de les rendre notamment plus « intuitifs » (faciles d'utilisation) et fiables.

Certains proposent également de « **regrouper** » les **différentes applications existantes**, en créant **une seule application pour la gestion du personnel enseignant** et **une seule application pour la gestion des élèves**, et en reliant les deux applications (une alternative serait de créer une seule application qui se subdiviserait pour la gestion des enseignants et celle des élèves) :

- Concernant **la gestion des enseignants**, ils proposent qu'il n'y ait plus qu'**une seule « application métier »** qui soit la plus complète et fonctionnelle possible : pour leur engagement, l'encodage de leurs attributions, leur fonction dans l'école, leur barème, le suivi de carrière, ... Cette application pourrait être une adaptation d'applications existantes, comme Primoweb et ProEco, rendues cependant plus conviviales. Elle serait gérée au sein des écoles par **un responsable GRH qui aurait suivi une formation *ad hoc*** (attestée par un brevet).
- Concernant **la gestion des dossiers d'élèves**, ils proposent également qu'il n'y ait plus qu'**une seule application** qui prenne en charge les fonctions aujourd'hui gérées à partir de différentes applications : l'inscription des élèves, les exclusions, le signalement des absences, la fréquentation scolaire, les C.P.U., etc. Selon les directions, il serait plus simple et plus efficace que toutes les informations soient encodées dans une seule interface. En outre, cette application devrait contenir des informations relatives aux élèves pour tout leur parcours scolaire (depuis le fondamental, comme les résultats obtenus au CEB). Cette application serait **gérée au sein des écoles par une personne** (par ex. rédacteur ou commis) **qui aurait suivi une formation *ad hoc*** (attestée par un brevet). Ils proposent que les dossiers d'élèves soient **uniquement informatisés** : en cas de changement d'établissement d'un élève, cela éviterait par ex. d'envoyer un recommandé dans son ancienne école pour obtenir son dossier comme c'est le cas aujourd'hui ; cela éviterait aussi de perdre les dossiers comme cela arrive aujourd'hui. Une condition *sine qua non* a cependant été relevée : cela nécessite une meilleure gestion informatique qu'aujourd'hui au sein même de l'administration scolaire.
- Les données pourraient être accessibles via une **lecture de la carte d'identité** des élèves ou des enseignants.

Pour recruter les enseignants, certains proposent de créer **une « application Primoweb inversée »** (ce que l'administration est occupée à réaliser) : ce sont les directions qui déposeraient une annonce, celle-ci serait envoyée à tous les candidats inscrits ayant le titre,

les candidats cocheraient une case s'ils sont intéressés par l'offre et enverraient leur candidature. Concernant Primoweb, ils insistent aussi sur la nécessité de **mettre à jour les données** dans l'application.

Par ailleurs, les directions souhaiteraient bénéficier **d'une application qui permet de suivre les demandes de travaux**, avec une « traçabilité » (afin de savoir où en est le suivi de leur demande).

Les directions estiment en outre que **toutes les écoles devraient utiliser les mêmes logiciels administratifs**. Actuellement, même au sein d'un même réseau, les logiciels utilisés peuvent être différents. Certains proposent que ce soit l'administration qui fournisse à toutes les écoles **un seul et même logiciel**, ce qui permettrait d'en améliorer l'efficacité, de diminuer les dépenses des écoles et de **faciliter les échanges d'information entre écoles**.

- Notamment, certains proposent qu'il y ait **un seul « logiciel prof » pour tous les réseaux**, qui soit relié aux logiciels relatifs aux paiements, pensions, etc. Cela permettrait de mieux suivre les enseignants d'un établissement à l'autre, notamment d'un réseau à l'autre (il arrive en effet que des dossiers se perdent, notamment entre les réseaux). **Chaque enseignant aurait un dossier unique** qui serait en quelque sorte « sa carte d'identité ». Cela permettrait une centralisation informatique, notamment inter-réseaux, alors qu'aujourd'hui lorsqu'un directeur engage un enseignant qui a déjà travaillé dans un autre réseau, il est contraint de refaire tout son dossier. L'accès au dossier se ferait par le numéro de matricule ou le numéro national de l'enseignant et le directeur aurait accès à tout le dossier de l'enseignant : ses diplômes, son barème, les cours qu'il a déjà donnés, etc. L'enseignant aurait également accès à son dossier. Il faudrait cependant réfléchir à la protection de certaines données et varier les possibilités d'accès en fonction du statut. Cette application devrait être coordonnée entre les réseaux. Dans cette optique de simplification, certains pensent qu'il serait pertinent de supprimer les réseaux.

Enfin, les directions évoquent **des conditions de base indispensables** pour pouvoir utiliser les différents logiciels : avoir à disposition **des ordinateurs et une connexion informatique**, ainsi qu'**une personne qui gère l'informatique** au sein de l'équipe éducative. Dans cette perspective, les directions demandent à recevoir **une aide financière pour l'achat du matériel informatique et des logiciels et les formations nécessaires** à l'utilisation des logiciels. Ces formations, non seulement « prennent un temps fou », mais sont en outre onéreuses alors qu'elles sont indispensables pour bien maîtriser les logiciels (par ex. certains témoignent que « le logiciel ProEco est difficile à maîtriser, mais si on le maîtrise, c'est un très bon outil »).

4.3. Les dispositifs locaux jugés pertinents

En ce qui concerne d'éventuels dispositifs locaux déjà expérimentés et jugés pertinents, qui permettent une simplification administrative, les participants disent que « c'est plutôt la débrouille » qui prévaut actuellement.

Certains participants ont néanmoins fait part d'expériences jugées positives :

- Une direction relate la mise en place, au sein de son PO, d'un « **pool administratif** » (sur fonds de la COCOF) dont le rôle est de gérer les dossiers des enseignants de toutes les écoles du PO. Cette gestion commune a, selon elle, du sens car les écoles ont des enseignants en commun ; cela permet d'avoir des dossiers plus cohérents. Il existe aussi au sein de ce même PO une **centrale des achats** pour la réalisation des marchés publics. Selon la direction, ce centre de gestion au sein du PO est pertinent, mais elle ne souhaiterait pas que cela soit pris en charge à un niveau supérieur.
- Une direction évoque le cas d'un « **collège de personnes ressources** » mis en place dans un PO du réseau libre confessionnel, qui organise des écoles secondaires et fondamentales. Ce collège permet de mutualiser et spécialiser les ressources : les économistes du secondaire travaillent également pour le fondamental, un même responsable informatique s'occupe de toutes les écoles, les économistes se sont spécialisés, une secrétaire de direction prend en charge les dossiers des élèves et une autre les dossiers des enseignants, etc. L'objectif de ce collège est d'être « le plus performant possible ».

Certains participants ont aussi évoqué les logiciels qui permettent aujourd'hui une simplification administrative :

- Certains ont évoqué **le logiciel Smartschool** qui permet de rassembler les informations relatives aux élèves. Il s'agit d'une plateforme interactive, qui permet aux enseignants de partager des informations et aux parents d'avoir accès aux informations concernant leurs enfants (journal de classe, bulletin, ...). Certains directeurs relèvent cependant que l'application est coûteuse (« c'est un budget monstre pour l'école ») et qu'elle peut apparaître comme du « flicage ». Pour d'autres, il s'agit d'une « bonne pratique » en matière de simplification administrative dans la mesure où l'application centralise toutes les données concernant l'élève et qu'elle les rend plus facilement accessibles aux parents.

4.4. Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence

Les directions ont d'emblée soulevé deux questions à l'égard de la simplification administrative souhaitée par le Pacte :

- Quelle **réelle autonomie** pour les directions ?
- **Quid de l'esprit avec lequel l'Administration générale de l'enseignement (AGE) aborde les établissements ?** (l'esprit actuel étant selon les directions « empreint de méfiance et de volonté de contrôle tatillon »).

Par ailleurs, **les propositions contenues dans l'Avis n°3 (2017) concernant la simplification administrative « ne les rassurent pas »** : ils craignent en effet que, malgré la simplification administrative souhaitée, on vienne en réalité leur ajouter de nouvelles tâches administratives. **La proposition de mettre en place de nouvelles structures et de nouveaux dispositifs les inquiète particulièrement.** Ils ont l'impression que « ce dont ils ont besoin, c'est de supprimer les choses, alors que c'est l'inverse qui est envisagé ». Ils craignent notamment que les centres de gestion et les nouvelles plateformes numériques envisagées rendent les

choses encore plus complexes qu'aujourd'hui. De manière générale, les directions ont l'impression que l' « on cherche à simplifier en ajoutant plutôt qu'en nettoyant ».

D'autres propositions du Pacte sont également sources de questionnements et d'inquiétudes, comme le décret relatif à la charge de travail des enseignants qui compliquera selon eux l'établissement des horaires et alourdira leur travail (voir ci-après dans la section 5), ou le décret relatif aux directeurs d'école. Ils jugent notamment « effrayante » la proposition de pouvoir recruter des directeurs qui n'ont jamais enseigné : « cela va à l'encontre même de l'idée d'excellence », « OK, il faut être un bon manager, mais il faut aussi une direction pédagogique. Ou alors on crée une fonction de direction pédagogique dans chaque école à côté d'un chef d'établissement qui chapeauterait tout » pensent-ils.

5 Le travail collaboratif : synthèse des propos

5.1. Les perceptions de la situation actuelle et les expériences vécues

Les difficultés rencontrées et les freins perçus au travail collaboratif

Les directions mettent en avant que si le travail collaboratif existe déjà au sein des écoles, il se déroule cependant aujourd'hui de manière largement **informelle**. Certaines directions pensent que le travail collaboratif était plus présent auparavant : « Avec tout ce qu'on nous met sur le dos, le travail collaboratif diminue ». Ils observent par ailleurs que ce sont souvent les mêmes enseignants qui s'impliquent et qu'il n'y a **pas de reconnaissance** pour ces enseignants qui s'investissent - « à part un bel horaire » qu'ils peuvent obtenir. Ils estiment qu'aujourd'hui : « **On demande toujours plus aux enseignants**, sans avoir pour autant augmenté leur salaire », « ça cela va devenir un vrai problème ». Ils craignent également les tensions qui pourront naître des différences dans les traitements barémiques des enseignants en lien avec la réforme de la formation initiale : « Cela va péter », pensent-ils. De manière plus globale, les directeurs mettent en avant le manque de reconnaissance du métier d'enseignant et la nécessité, selon eux, de revaloriser aujourd'hui l'image publique des enseignants – en revalorisant les enseignants sur le plan salarial, mais aussi en menant une « bonne campagne de publicité, montrant que c'est un métier d'avenir, qui fait en sorte que la société aille mieux ».

Les directions du Groupe d'étude ont souligné plusieurs difficultés et freins au développement du travail collaboratif au sein des écoles. Tout d'abord, des **difficultés liées aux équipes éducatives** :

- Le **manque de stabilité** des équipes pédagogiques.
- La présence d'enseignants avec des **statuts d'emploi variés** (temps plein / temps partiel), certains soulignant la difficulté pour les enseignants à temps partiel à s'investir dans les écoles.
- La **difficulté à motiver** les enseignants à travailler en équipe (en particulier il apparaît difficile de motiver les enseignants de cours généraux et de pratique professionnelle à travailler ensemble).

- La **difficulté à coordonner** des enseignants qui ont des compétences (ou des incompétences) variées.

Les directions ont ensuite évoqué des **difficultés d'ordre organisationnel** :

- Un **manque de locaux** pour travailler en équipe.
- Un **manque de temps** (pour assister aux réunions, mais aussi les préparer), la difficulté de composer les grilles horaires et trouver des plages communes.
- La gestion de plusieurs implantations.

5.2. Les conditions nécessaires

Des conditions organisationnelles adéquates

Plusieurs conditions nécessaires ont été mise en avant par les directions **pour développer le travail collaboratif**. Parmi celles-ci, les directeurs ont surtout insisté sur l'aménagement des conditions organisationnelles au sein des établissements afin de rendre possible le travail collaboratif. Selon eux, il faut d'abord et avant tout **aménager l'espace et le temps**.

En particulier, ils mettent en avant **l'aménagement des horaires de travail** : « Travail collaboratif, il y aura seulement si on prévoit le temps dans l'horaire. C'est LA condition. Sinon ils n'auront pas de plage horaire commune », « Il faut prévoir une plage horaire sinon le travail collaboratif n'est pas possible », « Cela doit être convenu dans l'horaire, à un moment déterminé par le chef d'établissement, à la même heure », disent-ils. En même temps, les directions s'interrogent sur le meilleur moment de la journée où placer le travail collaboratif sans avoir de réponse : « Sur le temps de midi : non, car les enseignants ont besoin de manger et de se reposer. Ça doit être exceptionnel sur le temps du midi. Mais à quel moment ? Avant les cours ? Après les cours ? Le mercredi après-midi ? Ou sur le temps de midi ? », se demandent-ils. Certains pensent qu'une option serait de fixer comme plage pour le travail collaboratif la tranche horaire 16h-18h. D'autres pensent qu'au contraire, cela découragerait les enseignants. « Si on place le travail collaboratif de 16 à 18h, les profs vont dire à 16h : « J'ai mal, je ne suis pas bien, je rentre » témoigne ainsi un directeur. D'autres enfin avancent comme solution la suppression de deux heures dans la grille horaire (parmi les activités au choix de l'école) afin de trouver des plages horaires communes et permettre le travail collaboratif désormais imposé par voie décrétole dans l'enseignement secondaire.

Une formation appropriée

Les directeurs estiment qu'il est également nécessaire, pour promouvoir le travail collaboratif, de :

- **Sensibiliser et former les enseignants** au travail collaboratif.
- **Sensibiliser et former les directeurs** au travail collaboratif et au rôle qu'ils peuvent jouer.

Le rôle de la direction

Certains participants ont en particulier souligné **le rôle de la direction** dans l'impulsion du travail collaboratif :

- Ils estiment tout d'abord que si les directeurs veulent voir se développer le travail collaboratif au sein de leur école, ils doivent **être attentifs aux aspects relationnels**. Ils doivent notamment **être à l'écoute** des souhaits des enseignants concernant leur horaire de travail et veiller ainsi à leur **mettre en place de bonnes conditions de travail**.
- Par ailleurs, ils pensent que les directeurs, de leurs côtés, doivent aussi être prêts à « **lâcher de leur pouvoir** », « **savoir déléguer** » et qu'il faut dès lors **travailler également sur les représentations que les directeurs ont de leur métier** : « Il faut que la direction soit prête à ça, à lâcher son pouvoir, et certains aujourd'hui ne sont pas prêts. Il faut être très au clair sur sa position de direction et sa position d'autorité. Il faut travailler les représentations que l'on a du métier de directeur, sur l'intelligence collective, savoir où on en est dans notre rapport au pouvoir. On a toujours le dernier mot en tant que directeur mais ... si les directions n'acceptent pas de lâcher du lest, ce ne sera pas possible. Il est important que la direction prenne d'abord conscience de ce qu'elle est capable de lâcher » avance un directeur. Pour pouvoir déléguer des tâches à d'autres membres du personnel, les directeurs insistent sur la nécessité que ces personnes soient **formées** : « Il faut les personnes pour déléguer, et qu'elles soient formées. Le directeur doit pouvoir déléguer de manière sereine ».
- Ils mettent également en avant l'importance d'avoir une certaine **autonomie dans la gestion du personnel**. Selon eux, promouvoir le travail collaboratif dans une école où le directeur n'a pas de droit de regard sur la composition de son équipe (comme dans l'enseignement officiel), c'est beaucoup plus compliqué : « Quand on n'a pas de droit de regard sur ceux qui sont engagés ou sur les désignations, quand l'équipe n'est pas stable et que des personnes arrivent au milieu de l'année, c'est difficile. Les individualités sont là et c'est difficile. L'idée même d'un travail collaboratif est compliqué à mettre en place », « Le chef d'établissement doit pouvoir dire : « Vous ne convenez pas ». Ce qu'on nous demande de faire ici, c'est gérer l'école comme une entreprise : il faut alors les pouvoirs de le faire. Dans la FELSI, on a de la liberté, de l'autonomie, on nous délègue beaucoup de choses » témoignent des directeurs. Certains pensent cependant que la tendance actuelle est plutôt à cadrer davantage l'autonomie des directeurs et des équipes éducatives (par ex. les nouveaux référentiels ou les nouvelles réglementations concernant la gratuité de l'enseignement sont jugés plus prescriptifs qu'avant) : « On nous dit trop quoi et comment faire. C'est devenu trop prescriptif. Et il faut se justifier tout le temps. Contrôler, c'est normal, mais contrôler sans déléguer, cela ne va pas », « Avec la circulaire gratuité, il ne sera quasi plus possible d'organiser des voyages de 2-3 nuits car c'est trop cher. On limite toutes les marges de manœuvre, on nous retire de la liberté et surtout on ne nous fait pas confiance » disent certains directeurs. Dans cette perspective, ils soulignent aussi l'autonomie qu'il faut laisser aux directeurs pour organiser comme ils le souhaitent le travail collaboratif : « Ce qui compte, c'est l'objectif à atteindre : il faut nous laisser la liberté de faire comme on veut ».
- Enfin, ils mettent en avant qu'il faut **asseoir l'autorité des directeurs en veillant à leur reconnaissance barémique**. Les directeurs regrettent que certains enseignants ont un

salaire plus élevé qu'eux et estiment par ailleurs que toutes les directions devraient bénéficier d'un barème identique puisqu'elles réalisent un travail identique.

Motiver les enseignants

Afin de **sensibiliser les enseignants** à l'intérêt du travail collaboratif et de **les motiver** à travailler ensemble, les directeurs ont mis en avant plusieurs propositions basées sur leurs expériences :

- Certains directeurs insistent sur l'importance de **centrer le travail en équipe sur les besoins des élèves** et de **faire réfléchir les enseignants sur les bénéfices du travail en équipe** : « En quoi cela peut faciliter le travail ? Il faut que cela émerge de leur part. **Il faut que cela vienne d'eux.** Alors ils seront sensibilisés. Si on part des besoins des élèves, si on se centre sur ce que l'élève a besoin, on peut alors faire émerger des choses », « Il faut les ramener au Décret Missions : on est là pour les enfants. Notre mission, ce sont les enfants. Et ça on peut le dire aux profs : « L'essentiel, ce sont les enfants ». Et beaucoup d'enseignants, même s'ils ne sont pas motivés, travaillent plus que leurs 20 heures/semaine » disent les directeurs.
- Dans cette perspective, ils insistent sur **l'autonomie d'organisation à laisser aux enseignants** : « On peut suggérer de faire du travail collaboratif, mais on ne peut pas imposer : « voilà 60 périodes pour faire ce que vous voulez ». Mais si on dit comment faire, cela ne marchera pas », « Cela va demander un pouvoir de **persuasion** dans certaines écoles, mais **on ne pourra jamais l'imposer aux enseignants.** On peut **faire naître la conscience du travail collaboratif.** Mais **si on force, il va y avoir du sabotage.** L'enseignant va prendre sa semaine de congé. On parle là juste de quelques exemples : mais ce sont ces gens qui vont poser problème, être le grain de sable et décourager les autres » disent-ils.
- Estimant que « la clé, c'est la motivation des enseignants », certains insistent sur l'importance de **centrer le travail en équipe sur les aspects concrets** de leur travail : « Et surtout que quelque chose de concret ressorte de cela. Les enseignants en ont marre de parler, de philosopher. Il faut que cela débouche sur des choses concrètes, que cela ait une plus-value concrète, qu'ils voient que cela leur apporte quelque chose dans leur pratique » dit un directeur.

Certaines directions ont aussi suggéré la mise en œuvre d'activités permettant aux différents membres des équipes éducatives de **mieux se connaître**, comme l'établissement d'ennéagrammes (permettant d'identifier des « profils de personnalité ») ou le dispositif « vis ma vie » : « (avec l'ennéagramme) même s'ils s'entendent bien, si on sait comment on fonctionne, c'est un premier pas pour un travail collaboratif. Si on sait comment fonctionner, cela peut aider à mieux collaborer », « (à propos du dispositif « vis ma vie ») ça permet aux profs de savoir ce que fait la direction, quelles sont les tâches. Etre conscient que ce n'est pas un job facile. Certains ont des idées reçues sur les directions, certains pensent que ce sont des gens qui n'ont plus envie d'être en classe. Nous on sait ce que l'enseignant vit vu qu'on a enseigné, mais ce n'est pas la même chose dans l'autre sens ».

Les directeurs jugent par ailleurs comme étant une « bonne idée » la proposition contenue dans le « Vade-mecum relatif au travail collaboratif », produit dans le cadre du Pacte pour un

Enseignement d'Excellence⁸, relative au « **formulaire** » dans lequel chaque enseignant consignerait l'objet du travail collaboratif qu'il entend mettre en œuvre dans l'année (en tenant compte du cadre défini par le plan de pilotage), le nombre estimé de périodes qu'il compte y consacrer et les collègues avec lesquels il compte travailler : « Cela permettrait d'imposer, mais pas trop » estime un directeur.

5.3. Les dispositifs locaux jugés pertinents

Quelques directeurs ont évoqué des dispositifs locaux facilitant le travail collaboratif, qui ont été mis en œuvre dans leur propre établissement :

- Une direction évoque le cas de son école où, dans la salle des profs, **chaque enseignant a son « bureau »**, avec une prise pour ordinateur et un grand casier pour y laisser ses fardes.
- Une direction mentionne que dans son établissement d'enseignement spécialisé, les enseignants s'engagent très volontiers dans des groupes de travail parce qu'ils se rendent compte que cela les aide à mieux gérer les problèmes de comportement des élèves et ils deviennent des **référents** en cas de besoin. **Deux périodes ont été intégrées dans l'horaire des enseignants** (pour le travail d'équipe et le conseil de classe) tous les mardis de 16h à 18h, ce qui favoriserait un travail collaboratif régulier. La direction pense que cet horaire est accepté par les enseignants parce qu'en contrepartie, elle est attentive à **leur offrir un « bon cadre de travail » en prenant en compte les demandes particulières des enseignants** lors de la constitution de leur horaire (pour leur permettre d'avoir un demi jour « de congé » par semaine), en faisant les attributions en concertation avec les enseignants, en tenant compte des classes avec lesquels ils veulent travailler ou non, ... C'est par ailleurs une « équipe soudée » qui organise aussi des **activités en dehors du temps scolaire** (comme des week-end d'équipe).
- Un directeur d'une école à « pédagogie active » raconte que dans son établissement, en plus des 22 périodes de travail en classe, l'horaire des enseignants comporte **une heure de réunion par branche par semaine et, une fois par mois, deux heures de réunion concernant le projet pédagogique**. Il organise également un **groupe de réflexion pédagogique** (travail sur les méthodes pédagogiques dans l'école) tous les 15 jours, ainsi qu'un **conseil d'école** où se discutent les questions d'ordre organisationnel (par ex. si on souhaite équiper l'école de projecteurs). Ce conseil fonctionne sur le « principe de l'élection », où un représentant par matière et un représentant des éducateurs ont un droit de vote. Comment arrive-t-il à motiver les enseignants à travailler en équipe ? En « mettant en avant le **pouvoir d'action** des enseignants » : « Je leur dis : vous avez le choix. Soit vous travaillez dans une école où le directeur impose tout, soit vous travaillez dans une école où vous pouvez faire bouger les choses, le projet pédagogique, etc. Si vous voulez avoir votre mot à dire, vous devez prendre la parole ». Ce directeur évoque plus largement une certaine « tradition » du travail collaboratif dans les écoles à « pédagogie active », où il est habituel que les enseignants aient des heures en plus dans leur horaire qui sont consacrées au travail collaboratif : « C'est une tradition quand tu vas travailler

⁸ Cf. <http://www.pactedexcellence.be/index.php/2019/03/13/vote-au-parlement-de-la-nouvelle-organisation-du-travail-enseignant/>.

dans ces écoles à pédagogie active. Un enseignant qui refuserait de le faire ne serait pas engagé. S'il n'adhère pas, son contrat ne serait pas renouvelé ». Ce directeur pense également que, pour que les enseignants acceptent un tel horaire, une condition essentielle est de leur « **offrir un chouette cadre de travail**, avec une bonne écoute, une bonne ambiance... cela doit être un endroit où on a envie de travailler, avec **un directeur à l'écoute**. S'il y a une direction positive, qui donne de son temps, **qui montre l'exemple**, qui est là quand il est malade, etc. cela donne aussi envie aux enseignants de s'investir ».

- Une direction témoigne avoir mis en place dans son école des « **Communautés d'apprentissage professionnel** » (CAP), en s'inspirant d'expériences observées dans la province canadienne de l'Ontario, autour de la problématique de l'accrochage scolaire. Les enseignants se sont réunis quatre fois pendant deux heures à ce sujet, pendant les heures de cours. Pour pouvoir le faire, la direction a « licencié » les élèves pendant ce temps-là. Après chaque réunion, la direction a demandé aux enseignants de remettre un **rapport de synthèse**. En outre, les enseignants ayant participé aux CAP ont dû présenter leur travail sur **une affiche visible par les autres** membres de l'équipe, ce qu'ils ont jugé fort valorisant pour eux. Si l'expérience des CAP est jugée positivement, la direction soulève néanmoins un **manque de moyens** pour les mettre correctement en place : « En Ontario, ils ont les infrastructures qui font que les élèves, pendant ce temps-là, sont encadrés, ils sont à la bibliothèque, ils font des activités physiques, etc. Ils ont des moyens qu'on n'a pas ici : des salles de sport, des bibliothèques, ... et surtout il y a du personnel qui est là en permanence ! Moi, je n'ai même pas de réfectoire ! Alors où mettre les élèves ? Que peut-on offrir aux élèves ? Alors que c'est un point essentiel en matière d'accrochage scolaire. On peut travailler avec les AMO, mais c'est difficile de trouver des moments communs et eux aussi ne savent pas où donner de la tête. Idem avec les CPMS qui doivent suivre 10 écoles : que peuvent-ils faire ? Comment être présents dans les écoles ? Quel contact peuvent-ils avoir avec les élèves ? Et donc on essaye de faire coller ici un modèle qui vient d'ailleurs mais sans nous donner les moyens et en nous faisant croire qu'on va y arriver. Alors, **tout le monde louvoie** et pendant ce temps-là on licencie les élèves ».
- Une direction insiste sur l'utilité du travail collaboratif à mettre en avant. Dans son école, lors du travail collaboratif, les enseignants réalisent des **préparations de cours** qui sont ensuite **mises à disposition** de tous les enseignants dans un local commun. Ils dressent également une liste avec tous les exercices préparés. Le logiciel *Smartschool* faciliterait le partage et la mise en commun de cours.

5.4. Les réactions à l'égard des propositions du Pacte pour un Enseignement d'Excellence

La promotion du travail collaboratif souhaitée par le Pacte pour un Enseignement d'Excellence soulève de **nombreux questionnements** parmi les participants :

- Les directions s'interrogent sur les **responsabilités** futures de chacun et sur ce **que signifie vraiment le travail collaboratif**, sur ce qu'il englobe.
- Les directions voudraient voir clarifié ce qui est compris (ou pas) dans les **60 périodes** annuelles prévues pour le travail collaboratif.

- Elles se questionnent aussi sur **la gestion des enseignants qui ne veulent pas collaborer** : Comment gérer les membres du personnel qui ne sont pas motivés ou qui se mettent « hors-jeu » (en s'absentant par ex. sous couvert de « maladie ») ?
- Enfin, elles s'interrogent sur le cas des **enseignants à temps partiels** : quelles sont leurs obligations ? Dans quel établissement doivent-ils effectuer le travail collaboratif ? Dans quel établissement doivent-ils s'investir dans le cadre du plan de pilotage ?

Le **décret relatif à la nouvelle organisation du travail enseignant** (décret voté au Parlement le 13 mars 2019, jour de la deuxième séance de travail, et discuté lors de la troisième séance) soulève plusieurs questions et inquiétudes :

- La **disparition de la plage horaire** pourrait être problématique car les directions pourraient avoir « moins de jeu pour les attributions ». En particulier, les directions ne pourraient plus attribuer un horaire supérieur à 22 périodes sauf si l'enseignant est d'accord. Ils regrettent également que les heures supplémentaires « ne comptent pour rien : elles sont payées, mais pas comptabilisées par ex. pour les pensions ou les primes de fin d'année ».
- La **délégation de certaines tâches à certains enseignants** est considérée comme une « bonne chose en soi » car cela permettra d'officialiser certaines missions et postes (par ex. délégué aux horaires). La proposition de déléguer certaines tâches à des **enseignants dits « expérimentés »** pose cependant question : « Que faire si l'école n'a pas dans son équipe des enseignants expérimentés ? Cela signifie-il qu'une école qui n'a pas d'enseignants expérimentés ne peut pas déléguer des tâches ? » se demande un directeur, dont l'équipe enseignante ne comprend actuellement aucun enseignant qui pourrait être reconnu comme « expérimenté ». « Et quid des enseignants qui ont 15 ans d'ancienneté et qui n'ont peut-être pas envie de s'investir ? » se demandent d'autres directeurs. Selon les participants, l'implication des enseignants dans d'autres tâches doit rester une « possibilité » et non une obligation.
- Selon les directeurs, **les 60 périodes de travail collaboratif** qui sont prévues par le décret vont être vécues par les enseignants comme « **deux périodes de travail en plus** par semaine ». Certains directeurs relatent les réactions de leurs enseignants à l'annonce du décret : « C'est 10% de salaire en moins ou 10% de travail en plus », « Et alors, on va gagner plus ? » m'ont-ils demandé. Ils l'ont mauvaise même s'ils sont motivés. Et quand on voit déjà la pénurie d'enseignants, c'est un problème », « Ca va être : deux périodes de travail collaboratif et pas un balles en plus ». Les directeurs pensent que cela risque d'être mal compris aussi dans l'opinion publique : « Le message qu'on va retenir, c'est : ils vont travailler deux heures en plus ». Par ailleurs, ils ont l'impression que « l'on transfère simplement de manière officielle ce qui existait déjà de manière non officielle » dans la mesure où les enseignants se réunissent déjà pour le PIA, pour travailler entre titulaires... Dans l'enseignement spécialisé, les directeurs estiment que cela ne va pas apporter de changements importants puisqu'il y a déjà des heures de concertation organisées aujourd'hui. Les directeurs estiment aussi que rajouter deux périodes par semaine n'est **pas suffisant** : « Ce n'est pas pendant les 2 heures par semaine qu'on peut créer le plan de pilotage de l'école, c'est impossible. Je pense que l'évaluer oui, mais on ne sait pas le créer dans ces 2 périodes. Le plan de pilotage est couteux en temps, on ne fait que ça » témoigne un directeur.

- Les directeurs soulignent surtout **des difficultés de mise en œuvre, en particulier au niveau de l'horaire des enseignants** : « Si ce sont deux heures obligatoires par semaine, on ne va pas pouvoir mettre cela dans l'horaire des enseignants, cela va être compliqué », « ça va être un vrai casse-tête ! Comment mettre ces heures dans l'horaire des profs ? C'est impossible avec tous les profs : j'ai 120 profs, sur 3 implantations. **On va faire comment ?** », « Pour les plans de pilotage, on est censé réunir tous les enseignants : oui, mais comment ? Comment fait-on pour les réunir ? », « C'est un cauchemar », « Cela va faire un tollé chez les profs si on leur dit de rester toutes les semaines de 16h à 18h ou le mercredi après-midi », « **On voit bien que le problème, c'est l'horaire. Or on laisse les écoles se débrouiller avec cela !** Et si on libère les élèves pendant ce temps, que va-t-on faire avec eux ? » s'inquiètent-ils. **Certains racontent licencié les élèves pour permettre le travail collaboratif.** C'est le cas d'une direction d'école où, pour pouvoir rédiger le plan de pilotage, elle a licencié les élèves dont les enseignants font partie du groupe « Plan de pilotage » un après-midi tous les 15 jours. Selon les participants, il faudrait que l'organisation du travail collaboratif soit flexible. Certains avancent comme solution la suppression de deux heures dans la grille horaire (parmi les activités au choix de l'école) afin de trouver des plages horaires communes et permettre le travail collaboratif désormais imposé par voie décrétable dans l'enseignement secondaire. D'autres pensent qu'il sera difficile de libérer du temps dans l'horaire et que les enseignants vont simplement lister ce qu'ils font déjà actuellement collectivement (par ex. l'organisation de voyages scolaires, les journées pédagogiques, le travail collaboratif autour de l'accrochage scolaire, ...) pour « arriver » aux 60 périodes de travail collaboratif exigées : « On va chipoter pour arriver aux 60 périodes. On dira qu'on a fait 8 heures de ceci alors qu'en fait on en aura fait que 2... Et puis, quel sera le contrôle ? Les directeurs ont autre chose à faire qu'à jouer aux flics. C'est vraiment passer à côté de l'objectif visé, c'est dommage car c'est juste une question de moyens ».
- Outre les problèmes d'horaire, certains directeurs mettent en avant **la surcharge de travail des enseignants**. C'est notamment le cas d'un directeur d'école d'enseignement spécialisé, où les enseignants doivent également assurer les surveillances durant la récréation du matin et la pause de midi : « C'est donc impensable de leur demander de rester après 16h pour du travail collaboratif. On demande beaucoup aux professeurs, je me sens gêné par rapport à cela ».
- Les participants estiment enfin que c'est **du travail en plus pour les directeurs, qui vont devoir coordonner ce travail en équipe, voire le contrôler** : « Cela repose de nouveau sur nous et c'est de nouveau nous qui allons devoir passer pour les méchants, à tout contrôler » disent-ils.

6 Conclusion

Les directeurs ayant participé au groupe d'étude souhaitent tous voir advenir une simplification administrative et un développement du travail collaboratif au sein des établissements. Ces deux thématiques, qui ont fait l'objet de propositions politiques dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'excellence, soulèvent néanmoins de nombreuses

interrogations quant aux conditions de leur mise en œuvre. Plusieurs pistes en vue de les favoriser ont cependant été suggérées par les participants.

Concernant la simplification administrative, force est de constater qu'elle est la bienvenue parmi les directeurs tant le travail administratif qu'ils réalisent actuellement est, de leur point de vue, inutilement chronophage, entaché de nombreux problèmes et parfois dénué de sens : il occupe une grande partie de leur temps et est marqué par de nombreuses « absurdités » et autres complications évitables à leurs yeux. Plusieurs difficultés régulièrement rencontrées ont été mises en avant par les directeurs sur plusieurs plans : au niveau de la *gestion du personnel* qu'ils réalisent (tâche chronophage, manque d'autonomie dans la gestion du personnel, ...), au niveau de *l'aide administrative au sein des établissements* (manque de personnel, personnel pas toujours compétent), au niveau du *fonctionnement de l'Administration scolaire* (fortement critiquée pour son manque d'efficacité en lien avec de nombreux problèmes de fonctionnement mis en avant : doublons dans les tâches demandées, manque de centralisation des données et de communication entre les services, personnel pas toujours compétent et facilement accessible, etc.), au niveau des *applications informatiques* (jugées trop lourdes, pas assez conviviales, etc.).

La simplification administrative est alors jugée indispensable non seulement parce qu'elle rendrait l'administration des écoles plus efficace, mais aussi parce qu'elle permettrait aux directeurs de dégager un temps précieux qu'ils pourraient consacrer à des tâches jugées plus essentielles et davantage au centre de leurs missions et de leurs préoccupations professionnelles : les tâches pédagogiques. Ils estiment en effet qu'en raison (notamment) de la lourdeur du travail administratif, ces dernières sont souvent reléguées au second plan faute de temps.

Pour arriver à une simplification administrative, les directeurs ont alors suggéré plusieurs pistes pour simplifier et renforcer l'efficacité des services de l'Administration scolaire, pour améliorer l'administration interne aux établissements et pour améliorer l'efficacité et la convivialité des outils informatiques. Quelques pratiques et dispositifs locaux, jugés pertinents, ont aussi été partagés (comme la mutualisation de ressources entre plusieurs écoles d'un même P.O.).

Notons par ailleurs que la lourdeur du travail administratif s'inscrit plus largement dans le cadre d'un travail de direction qui est globalement décrit comme un travail lourd et complexe. Leur métier implique la réalisation d'une multitude de tâches, pour lesquelles ils ne se sentent pas toujours suffisamment formés et qui doivent le plus souvent être réalisées dans l'urgence. Sans entrer pour autant dans un discours de la plainte, les directeurs regrettent l'alourdissement et la complexification de leur charge de travail, en lien notamment avec l'évolution des politiques éducatives (instauration des plans de pilotage, décret « Inscription », décret « Titres et fonctions », décret sur la nouvelle organisation du travail enseignant, etc.).

Concernant le travail collaboratif, les directeurs estiment que celui-ci existe déjà en partie dans les écoles, mais de manière informelle et grâce à l'investissement de quelques enseignants qui ne bénéficient d'aucune reconnaissance pour le faire. De nombreux freins au

travail collaboratif ont été évoqués en lien avec le fonctionnement des équipes éducatives (manque de motivation, diversité des profils, manque de stabilité, etc.) et avec les conditions organisationnelles et matérielles de travail (manque de temps et plages communes, manque de locaux pour se réunir).

Plusieurs conditions nécessaires au développement du travail collaboratif ont alors été mises en avant par les directeurs : disposer de conditions organisationnelles et matérielles adéquates (locaux, horaire) ; former les enseignants et les directeurs au travail collaboratif ; faire évoluer le rôle de la direction vers un leadership partagé et l'accompagnement du travail collaboratif en lui garantissant davantage d'autonomie dans la gestion du personnel ; motiver les enseignants à travailler ensemble en centrant le travail collaboratif sur les besoins des élèves et les aspects concrets de leur travail, en leur laissant une autonomie d'organisation et en menant des activités permettant une plus grande inter-connaissance. Dans cette perspective, quelques dispositifs locaux, expérimentés par quelques participants, ont été évoqués (comme les « communautés d'apprentissage professionnel »). A cette occasion, les directeurs ont à nouveau souligné quelques conditions jugées tout à fait indispensables au développement du travail collaboratif au sein des écoles : inscrire le travail collaboratif dans l'horaire des enseignants, disposer de conditions matérielles adéquates (locaux, bureaux, ...), offrir en contrepartie un bon cadre de travail aux enseignants, être à l'écoute de leurs demandes particulières, centrer le travail collaboratif sur des problèmes concrets et aboutir à des productions diffusables auprès des collègues.

7 Références bibliographiques

Pacte pour un Enseignement d'Excellence (7 mars 2017), Avis n°3 du Groupe central, Récupéré du site du Pacte pour un Enseignement d'Excellence : <http://www.pactedexcellence.be/index.php/documents-officiels/>

Van Nieuwenhoven, C. & Colognesi, S. (2013). Une recherche collaborative autour des difficultés des maîtres de stage à accompagner leurs stagiaires. *Interacções*, (27), 118-138.

8 Annexes

Annexe 1 : Présentations Powerpoint projetées lors des séances.

Annexe 2 : Affiches relatives à la simplification administrative produites par les directeurs lors de la deuxième séance.

Annexe 3 : Avis des écoles spécialisées d'une fédération de PO concernant la simplification administrative.

Annexe 4 : Présentation des résultats à l'enquête par questionnaire relative au travail collaboratif.

Annexe 1 : Présentations Powerpoint projetées lors des séances

Diapositives de la séance 1



Programme de la rencontre 1

TEMPS 1 : PRÉSENTATION DES CHERCHEURS ET DES PARTICIPANTS

TEMPS 2 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE : OBJECTIFS ET FONCTIONNEMENT

TEMPS 3 : INFORMATIONS SUR L'AVIS N°3 DU GROUPE CENTRAL SUR LES THÉMATIQUES ABORDÉES

TEMPS 4 : RECUEIL DE VOS PREMIÈRES RÉFLEXIONS SUR LES DEUX THÉMATIQUES ABORDÉES

PAUSE

TEMPS 5 : DISCUSSION COLLECTIVE AUTOUR DE **LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**

TEMPS 6 : INTRODUCTION À LA SÉANCE 2 ET FIN DE LA SÉANCE

Groupe d'étude directions 2019

Temps 1 : PRÉSENTATION DES CHERCHEURS

UCLouvain (UCL)

- Branka Cattonar

Haute Ecole Galilée (ISPG)

Groupe du Fondamental (Mons)

- Vanessa Angrilli
- Olivier Fossoul

Groupe du Secondaire (Bruxelles)

- Fatima Jalab
- Géraldine Lambert

Groupe d'étude directions 2019

Temps 1 : PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS – GROUPE FONDAMENTAL

- >> Présentations
- >> Accord film, photos ?

ORDINAIRE

17

SPECIALISE

2

RÉSEAU OFFICIEL

9

RÉSEAU LIBRE

10

Groupe d'étude directions 2019

Temps 2 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE

- **Objectif principal : nourrir les réflexions en cours dans le cadre du Pacte**
 - Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
 - Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre et de faisabilité** des propositions de changement
- **Deux thématiques traitées :**
 1. **Le travail collaboratif dans le cadre d'une organisation apprenante**
 - Comment susciter et encourager le travail collaboratif au sein des équipes ? Notamment, quel rôle pour les directions?
 - Quelles pratiques pertinentes ou modalités concrètes répertorier en vue de les diffuser?
 - ...
 2. **La simplification administrative**
 - Comment encourager la simplification administrative ? Quelles sont les aspects prioritaires à prendre en compte?
 - Quelles pratiques pertinentes peut-on déjà repérer?
 - ...

Groupe d'étude directions 2019

Temps 2 : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF DU GROUPE D'ÉTUDE

- **4 rencontres**

	Groupe Fondamental (Mons)	Groupe Secondaire (Bruxelles)	Thématique de travail PROPOSITION
Séance 1	5 février	11 février	• Simplification administrative
Séance 2	11 mars	13 mars	• Simplification administrative • Travail collaboratif
Séance 3	1 ^{er} avril	25 mars	• Travail collaboratif
Séance 4	29 avril	3 mai	• Synthèse

- **Un groupe collaboratif :**
 - **Réfléchir ensemble** au travail collaboratif et à la simplification administrative (Bonnes pratiques? Conditions de réalisation? Les freins? Difficultés? Idéal? ...)
 - **Partager des connaissances et des « bonnes pratiques »**
 - *Qui souhaiterait faire partie du Comité de pilotage ?*

Groupe d'étude directions 2019

Temps 3 : INFORMATIONS SUR L'AVIS N°3 DU GROUPE CENTRAL



Pacte pour un Enseignement d'excellence

L'avis n°3

« Travail collaboratif et simplification administrative »
En quelques mots...

>> Consigne

*Pensez aux « **bonnes pratiques** » ou aux « **conditions nécessaires** »
à l'évocation du thème correspondant*

Groupe d'étude directions 2019

1

Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

Principe général :

- **Renforcer le travail collaboratif** – en modifiant la culture professionnelle et l'organisation scolaire
- **Reconnaissance du travail collaboratif** comme l'une des 5 composantes de la charge de travail des enseignants (à côté du travail en classe, service à l'école et aux élèves, travail autonome et formation continuée)

Objectifs poursuivis :

- **Améliorer à la fois le bien-être des enseignants et l'apprentissage des élèves :**
 - éviter l'isolement des enseignants, améliorer le climat de travail, contribuer au développement professionnel de chaque enseignant, coaching des enseignants débutants ...
 - créer une culture d'école partagée autour d'un projet commun, favoriser la participation des enseignants aux projets de l'école et à la réalisation du plan de pilotage, ...
 - améliorer la coordination des enseignements et le suivi des élèves; penser ensemble, co-construire, partager les pratiques ; ...
- Renforcer les collaborations **entre enseignants**, mais aussi **entre enseignants et les autres membres de l'équipe éducative** (directions, éducateurs, ...) et **acteurs extérieurs** (parents, Cpms, milieux socio-culturels, ...)

Groupe d'étude directions 2019

1

Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

Propositions du Pacte :

1. **Reconnaissance du temps collaboratif dans la charge de travail officielle** de tous les enseignants - dans le fondamental et dans le secondaire = 60 périodes /an avec répartition flexible sur l'année
 - Dans le fondamental, les directions peuvent demander plus de 60 périodes, mais dans le respect de la balise de maximum 1560 minutes hebdomadaires et 962 heures annuelles
 - Organisation du travail collaboratif et répartition sur l'année concertées au sein de l'organe de démocratie locale
2. Encouragement de **l'aménagement d'espaces communs de travail** au sein des écoles (bureaux collectifs, classes décloisonnées, ...)
3. Mise en place d'un **leadership distribué**, avec de nouveaux rôles de **coordinateurs pédagogiques**
4. Soutien des dynamiques collectives **par les Fédérations des PO et les directions**
5. Promouvoir la culture du travail collectif et de « la coopération conflictuelle » (pouvoir coopérer et entrer en conflit d'idées) **en formation** (initiale et continuée)
6. Diffuser et partager les bonnes pratiques qui existent déjà – via une **mise en réseau physique et virtuelle**

Groupe d'étude directions 2019

1

Travail collaboratif des enseignants au sein d'une organisation apprenante

(Groupe Central, 2017, pp. 144; 153; 176-177; 179; 180-181)

Rôle de la direction

« **Piloter le processus** de responsabilisation et de motivation fondés sur l'engagement des équipes et le soutien à celles-ci, notamment **en orchestrant et animant le travail pédagogique en équipe** (...) Le travail pédagogique en équipe peut générer des résistances, l'autonomie étant traditionnellement valorisée par l'enseignant dans sa classe. **Pour les directions le défi est de taille** : ce rôle implique de renforcer la capacité d'une direction à **transmettre la vision du projet** de son établissement, à **mobiliser** les membres de son équipe (...), à **susciter l'engagement** de chacun, à **stimuler la coopération** intra et extra muros. » (p. 144)

Groupe d'étude directions 2019

2 Simplification administrative (Groupe Central, 2017, pp.145-146)

Principe général :

- Alléger la charge administrative pesant sur les directions

Objectifs :

- Décharger la direction des écoles
 - Alléger charge de travail bureaucratique
 - Réduire la contrainte administrative, organisationnelle et budgétaires des établissements
- Spécialiser certaines tâches et assurer un service plus professionnel aux établissements

Groupe d'étude directions 2019

2 Simplification administrative (Groupe Central, 2017, pp.145-146)

Propositions du Pacte :

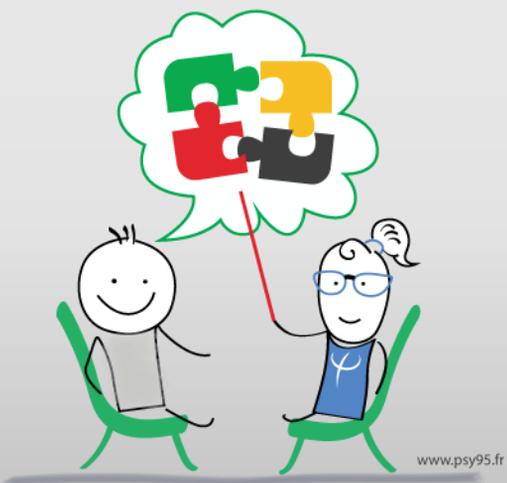
1. Donner **une aide administrative supplémentaire sur site** pour les directions de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire spécialisé
2. Développer la **mutualisation de certaines tâches administratives**
 - **Concentrer certaines activités administratives dans des « centres de gestion »** au sein de P.O. ou entre P.O. : concrètement, un ensemble d'établissements décide de passer une convention pour une durée définie (min 5 ans), en mutualisant leurs ressources dans différents domaines : secrétariat, encodage, informatique, comptabilité, gestion du personnel ouvrier, ...
 - **Conclure un partenariat entre plusieurs établissements** et spécialiser les activités administratives en leur sein
 - **Favoriser certaines fusions d'établissements**, tout en garantissant le maintien intégral de leurs ressources
3. Mettre en place **des délégations** au niveau de la direction de l'école
 - Donner une **autonomie de gestion du personnel ouvrier** (dans certaines conditions, le chef d'établissement doit pouvoir faire exécuter immédiatement les travaux)
 - Donner une **autonomie de gestion des frais de fonctionnement** (dans certaines conditions, le chef d'établissement doit pouvoir procéder à l'achat de matériel et équipements pédagogiques)
4. Mettre en place une **simplification administrative** et un **renforcement de la qualité des systèmes informatiques**
 - Digitalisation de l'ensemble des processus métiers de l'AGE à travers une amélioration des services informatiques
 - Déploiement d'une plateforme numérique au service de l'ensemble des acteurs du système
 - Réévaluation systématique de l'ensemble des processus métiers de l'AGE

Groupe d'étude directions 2019



Groupe d'étude directions 2019

A vos bonnes pratiques ... Prêts, partez...



Groupe d'étude directions 2019

Temps 4 : Vos **RÉFLEXIONS** AU SUJETDU **TRAVAIL COLLABORATIF** ET DE LA **SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**

>> Je me positionne, je me questionne...

1. Ce que je veux partager sur ma pratique
« Bonnes pratiques » ou « conditions nécessaires »
2. Mes questions sur les thématiques (Pq? et cmt?)
3. Mes difficultés dans ma pratique
4. Mes attentes par rapport au groupe

>> Mise en commun sur le poster

Groupe d'étude directions 2019

PAUSE

Groupe d'étude directions 2019

Temps 5 : DISCUSSION COLLECTIVE AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

>> Une première discussion et premiers constats autour de la simplification administrative

J'identifie dans ma tâche administrative :

- les outils utilisés, imposés

J'identifie ce qui dans ma tâche administrative :

- pose problème - est compliqué - est inutile
- m'interpelle
- fonctionne bien - est à garder
- est redondant
- ...

J'identifie dans ma tâche administrative :

- les alternatives pour contourner les problèmes

Groupe d'étude directions 2019

Temps 6 : INTRODUCTION À LA SÉANCE 2 ET FIN DE LA SÉANCE

Séance 2

- Merci d'apporter **des traces** existantes de vos constats concernant la **simplification administrative** (documents, photos, captures d'écran, outils, bons plans ...)
- Merci d'apporter des **éléments de réflexion** sur la thématique du **travail collaboratif** (autres constats, propositions, idées, attentes, idéal visé, photos, supports, films, outils, matériel ...)

Groupe d'étude directions 2019

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

ON SE RETROUVE :

- GROUPE FONDAMENTAL (MONS) : LE 11 MARS
- GROUPE SECONDAIRE (BRUXELLES) : LE 13 MARS



EVALUATION DE LA SÉANCE

POUR NOUS RÉAJUSTER
MERCII !!!

Groupe d'étude directions 2019

Diapositives de la séance 2



Programme de la rencontre 2

PACTE ENSEIGNEMENT
POUR UN D'XCELLENCE

TEMPS 1 : RETOUR SUR LE RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA SÉANCE 1

TEMPS 2 : TRAVAIL AUTOUR DE LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

- Travail en sous-groupe
- Une production écrite par sous-groupe

PAUSE

TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF

- Travail en sous-groupe
- Une production écrite par sous-groupe
- Une présentation orale par chaque sous-groupe

Deux objectifs :

- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

ON SE RETROUVE :

- GROUPE FONDAMENTAL (MONS) : LE 1^{ER} AVRIL
- GROUPE SECONDAIRE (BRUXELLES) : LE 25 MARS



Merci d'apporter **toute « trace » utile illustrant vos difficultés ou de « bonnes pratiques »** (documents, photos, captures d'écran, outils, matériel ...)

Groupe d'étude directions 2019

Diapositive de la séance 3



Programme de la rencontre 3

PACTE ENSEIGNEMENT
D'XCELLENCE

TEMPS 1 : RETOUR SUR LE RAPPORT DE SYNTHÈSE (SÉANCE 1 + SÉANCE 2)

TEMPS 2 : PRÉSENTATION DU PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ENSEIGNANT ET DU VADE-MECUM RELATIF AU TRAVAIL COLLABORATIF

TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF

1° Travail collaboratif entre enseignants :

- présentation orale par chaque sous-groupe autour des panneaux produits lors de la 2^e séance
- élaboration d'un (bref) questionnaire à adresser à vos enseignants ?

2° Travail collaboratif entre directeurs : travail en sous-groupe avec une production écrite (affiche)

Deux objectifs :

- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

TEMPS 2 : PRÉSENTATION DU PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ENSEIGNANT ET DU VADE-MECUM RELATIF AU TRAVAIL COLLABORATIF



Télécharger le vade-mecum du travail collaboratif

<http://www.pactedexcellence.be>

Groupe d'étude directions 2019

PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ENSEIGNANT (ADOPTÉ LE 13 MARS 2019)

➤ Les cinq composantes de la charge enseignante :

1. **Le travail en classe** : périodes prestées face à ses élèves
 - Désormais, tous les enseignants sont à la **plage la plus basse** (exemple : pour le secondaire supérieur, tous les enseignants sont à 20h et non plus entre 20h et 22h)
 - Possibilité de dépasser l'horaire si l'enseignant accepte des **périodes additionnelles rémunérées** (qui ne donnent pas lieu à des pécules de vacances, allocation de fin d'année, ...)
2. **Le travail pour la classe** : travail presté en autonomie (préparations, corrections, gestion administrative et pédagogique des élèves qui leur sont confiés)
 - Indemnisation forfaitaire annuel de **100 euros** pour l'utilisation d'un outil informatique privé
3. **Le service à l'école et aux élèves** :
 - **Missions obligatoires** : réunions avec parents, activités socioculturelles et sportives, réunions relatives aux évaluations et maintien des élèves / conseils de classe, ... (*variables selon niveau et forme d'enseignement*)
 - **Missions collectives** prises en charge par un ou plusieurs membres déterminés : **délégué** en charge de la communication interne, du support administratif ou pédagogique à la direction, des relations avec partenaires extérieurs, confection des horaires, etc. – avec **formation spécifique & réduction nb périodes en classe**
4. **La formation en cours de carrière**
5. **Le travail collaboratif** – comme modalité d'exercice transversale aux composantes 1 à 4

Groupe d'étude directions 2019

**PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL
ENSEIGNANT (ADOPTÉ LE 13 MARS 2019)**



➤ **Le travail collaboratif**

- « Le travail collaboratif est le travail avec les autres membres du personnel et le cas échéant la direction, dans le cadre duquel le membre du personnel effectue tout ou partie des missions suivantes :
 - a) la **participation aux réunions des équipes pédagogique et éducative** ;
 - b) le **travail de collaboration dans une visée pédagogique, soutenu par la direction**, avec d'autres membres du personnel, y compris d'autres établissements scolaires ou de centres PMS. » (art.13)
- **modalité d'exercice transversale** aux composantes 1 à 4
- **60 périodes par an** (*au moins* 60 dans le fondamental) – non comptabilisées dans le capital-périodes ou le nb total de périodes professeurs de l'établissement – sauf dans l'ens. maternel et primaire spécialisé
- **l'organisation du travail collaboratif**, notamment sa répartition sur l'année, **est concertée au sein de l'organe local de concertation sociale**
- les membres du personnel exerçant une fonction de sélection et de promotion – à l'exception des directeurs :
 - sont également tenus d'accomplir 60 périodes de travail collaboratif
 - reçoivent une indemnité forfaitaire annuel de 100 euros pour l'usage d'outil informatique privé

Groupe d'étude directions 2019

**PROJET DE DÉCRET RELATIF À LA NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL
ENSEIGNANT (ADOPTÉ LE 13 MARS 2019)**



➤ **La future carrière en trois étapes**

- Une **anticipation des moyens** prévus dans le cadre de la carrière en trois étapes servira, dès l'année scolaire prochaine, à l'exercice des **missions du service à l'école et aux élèves par des enseignants expérimentés**. L'exercice de ces missions s'accompagnera d'un **allègement de l'horaire face à la classe**.
- **Enseignant expérimenté** = ancienneté de 15 ans dans l'enseignement et pas d'évaluation défavorable dans les 10 dernières années
- La **liberté a été laissée aux PO** quant à l'attribution des périodes aux membres du personnel, pour l'exercice des missions collectives.

Groupe d'étude directions 2019

VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF

(<http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2019/03/vade-mecum-travail-collaboratif-1.pdf>)



1. Pourquoi promouvoir le travail collaboratif des enseignants ?

- Objectif : faire de chaque école une véritable « **organisation apprenante** »
- **Raisons évoquées :**
 - Dynamique collaborative = levier essentiel de **changement**
 - Favorise la **cohérence** du cursus, des apprentissages et évaluations
 - Contribue au **développement professionnel** de chaque enseignant
 - Favorise un bon **climat de travail**
 - Permet de **sortir** les enseignants **de l'isolement**
 - Permet de créer une **culture d'école autour d'un projet commun**
- **Cadre** qui laisse de **l'autonomie** aux enseignants et valorise la **diversité** de leurs compétences
 - Faire des enseignants des animateurs pédagogiques et des formateurs selon leurs compétences
- « **Plans de pilotage** reposent sur cette idée cardinale »

Groupe d'étude directions 2019

VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF



2. Qu'entend-on exactement par « travail collaboratif » ?

- Travail avec autres membres du personnel et le cas échéant la direction, sous l'une des formes suivantes :
 - a) la participation aux **réunions des équipes pédagogique et éducative** organisées par la direction
 - notamment pour **élaborer le diagnostic** des forces et faiblesses de l'école au moment de la réalisation des **plans de pilotage** et **définir les objectifs** prioritaires
 - réunions nécessaires **tous les ans** pour organiser le travail de l'année, assurer la mise en œuvre des contrats d'objectifs et évaluer l'état d'avancement de la réalisation des objectifs
 - organisées à **l'initiative de la direction** dans le respect des modalités concertées localement
 - b) le **travail de collaboration dans une visée pédagogique**, soutenu par la direction, avec d'autres membres du personnel, y compris d'autres établissements scolaires ou de centres PMS
 - réflexions collectives organisées par des enseignants concernant la préparation de cours, observations de leçons par des collègues, co-titulariat, coaching d'un nouveau collègue, ...
 - au centre de ces réflexions collectives : **l'élève et ses apprentissages (pas des questions organisationnelles)**
 - organisées à **l'initiative des enseignants**, mais soutenues par la direction (qui s'assure qu'il est effectué)
- **Equilibre** entre les deux formes de travail collaboratives - **variables selon les années et situation de l'école**
- **Modalités** de mise en œuvre **définies dans le plan de pilotage** et **concertées localement**

Groupe d'étude directions 2019

VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF



3. Combien de périodes chaque enseignant doit-il consacrer au « travail collaboratif » ?

- **60 périodes par an** comme pratiques collaboratives
 - dans le primaire, les directions peuvent demander plus de 60 périodes de travail collaboratif, mais la durée annuelle totale des prestations ne peut dépasser 962 heures
 - dans l'enseignement fondamental, ces périodes correspondent aux anciennes périodes dites de concertation qui deviennent des périodes de travail collaboratif
- l'enseignant qui preste à **temps partiel** voit son volume de travail collaboratif proportionnellement adapté à son horaire face à la classe

4. Le « travail collaboratif » est-il contrôlé ?

- **Chaque école est libre de définir les modalités de contrôle** du travail collaboratif
- **Proposition** : il peut être proposé que **chaque enseignant consigne dans un formulaire simple** : 1) l'objet du travail collaboratif qu'il entend mettre en œuvre dans l'année, en tenant compte du **cadre défini par le plan de pilotage**, 2) le **nb estimé de périodes** qu'il compte y consacrer, 3) **les collègues** avec lesquels il compte travailler. Ce formulaire ne doit pas nécessairement être validé par le directeur, mais il peut l'évoquer si nécessaire.
- Eviter le contrôle technocratique et surcharge bureaucratique

Groupe d'étude directions 2019

VADE-MECUM DU TRAVAIL COLLABORATIF



5. Quand et où se fait le travail collaboratif ?

- En principe **dans l'école** et le temps de la **journée scolaire**, aux moments **concertés au niveau local**
- Peut avoir lieu hors école (par ex. journée fin août); échanges téléphoniques ou électroniques complémentaires

6. Quel type de réunion privilégier ?

- Pas de format standard

7. Formation au travail collaboratif ?

- **Formations IFC** aux méthodologies propres au travail collaboratif
- Chaque **fédération de PO** a pour mission d'accompagner les écoles dans la mise œuvre du travail collaboratif
- **Etablir un répertoire des pratiques collaboratives existantes pour favoriser leur diffusion**

8. Objets du travail collaboratif ?

- Plans de pilotage, évaluations, concertations horizontales et verticales, concertations avec autres écoles, enseignants débutants, intervision, co-construction d'activités pédagogiques, numérique, ...

9. Quel degré d'autonomie pour les enseignants ?

- Le travail collaboratif ne doit pas imposer la manière dont chacun conduit sa classe; pas d'uniformisation des pratiques

Groupe d'étude directions 2019

TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF

3.1. Le travail collaboratif entre enseignants

Modalités :

- Une présentation orale par chaque sous-groupe autour de l'affiche produite lors de la 2^e séance

Deux objectifs :

- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

TEMPS 3 : TRAVAIL AUTOUR DU TRAVAIL COLLABORATIF

3.2. Le travail collaboratif entre directeurs

Modalités :

- Travail en sous-groupe
- Une production écrite par sous-groupe (une affiche)

Deux objectifs :

- Identifier les « **bonnes pratiques** » existantes – en vue de s'en inspirer, de les diffuser
- Identifier de manière précise **les conditions de mise en œuvre** et de faisabilité des propositions de changement

Groupe d'étude directions 2019

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

ON SE RETROUVE :

- GROUPE FONDAMENTAL (MONS) : LE 29 AVRIL
- GROUPE SECONDAIRE (BRUXELLES) : LE 3 MAI

Groupe d'étude directions 2019

Diapositive de la séance 4



Programme de la rencontre 4 : travail en sous-groupes

1. Parcourir le rapport de synthèse intermédiaire :

- pour le **compléter** / amender si nécessaire
- **vérifier si la liste des problèmes rencontrés sur le plan administratif est complète et précise** => écrire sur une affiche la liste précise des problèmes non encore listés dans le rapport
- compléter en **estimant le nb d'engagement de personnel** à réaliser par mois

2. Travailler sur la thématique du travail collaboratif :

- **réactions aux résultats de l'enquête** présentée ?
- **réfléchir à ce qui pourrait être mis en place** - dans le cadre du travail collaboratif - pour diminuer les échecs et améliorer la réussite des élèves

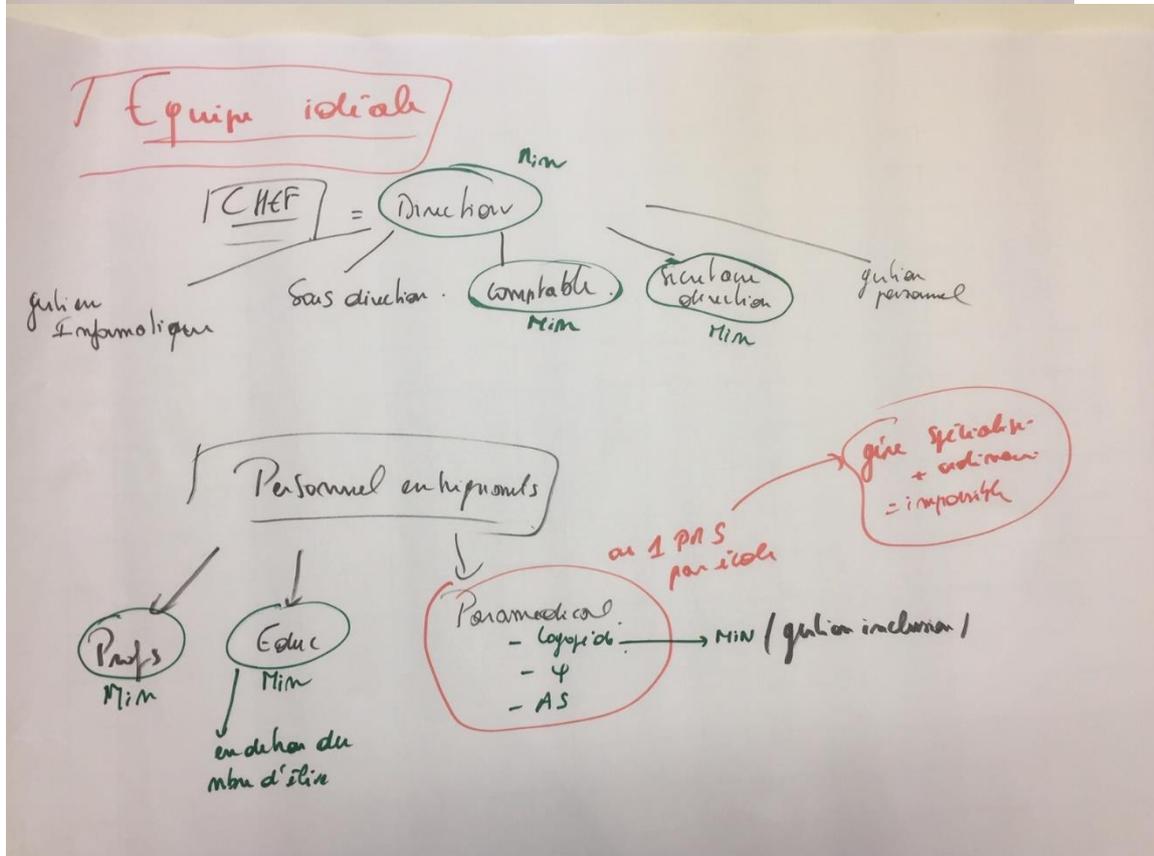
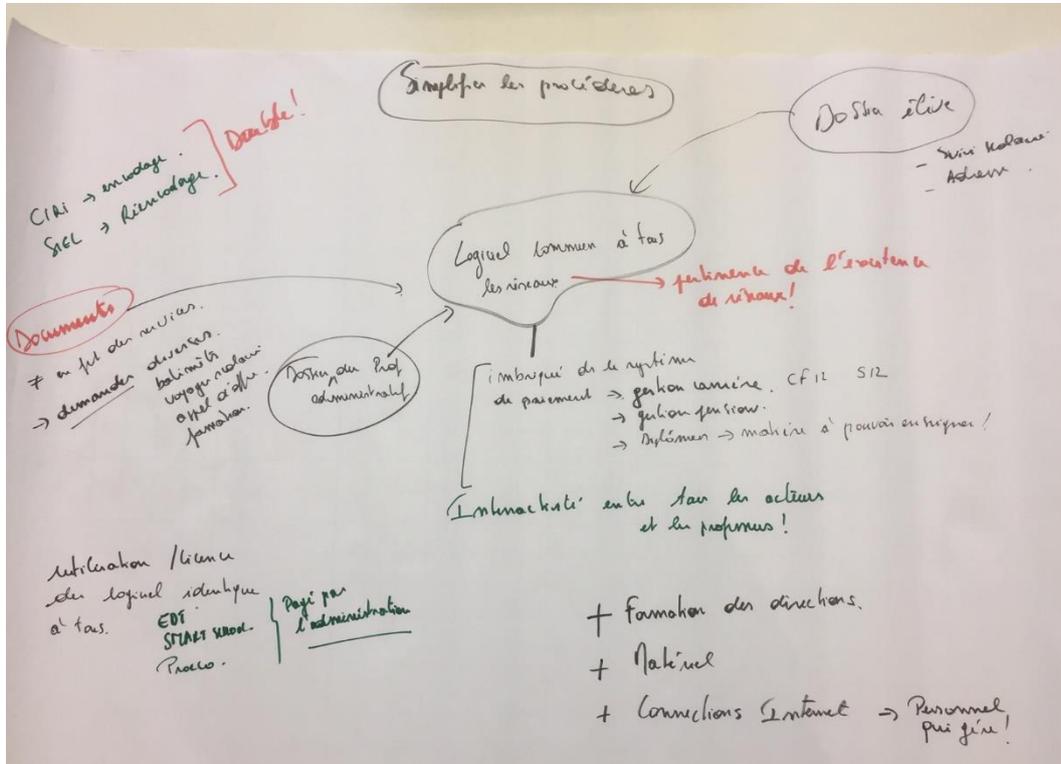
Si c'est possible pour vous, n'hésitez pas à nous envoyer par mail le compte-rendu d'une « journée type »

**UN TOUT GRAND
MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !**

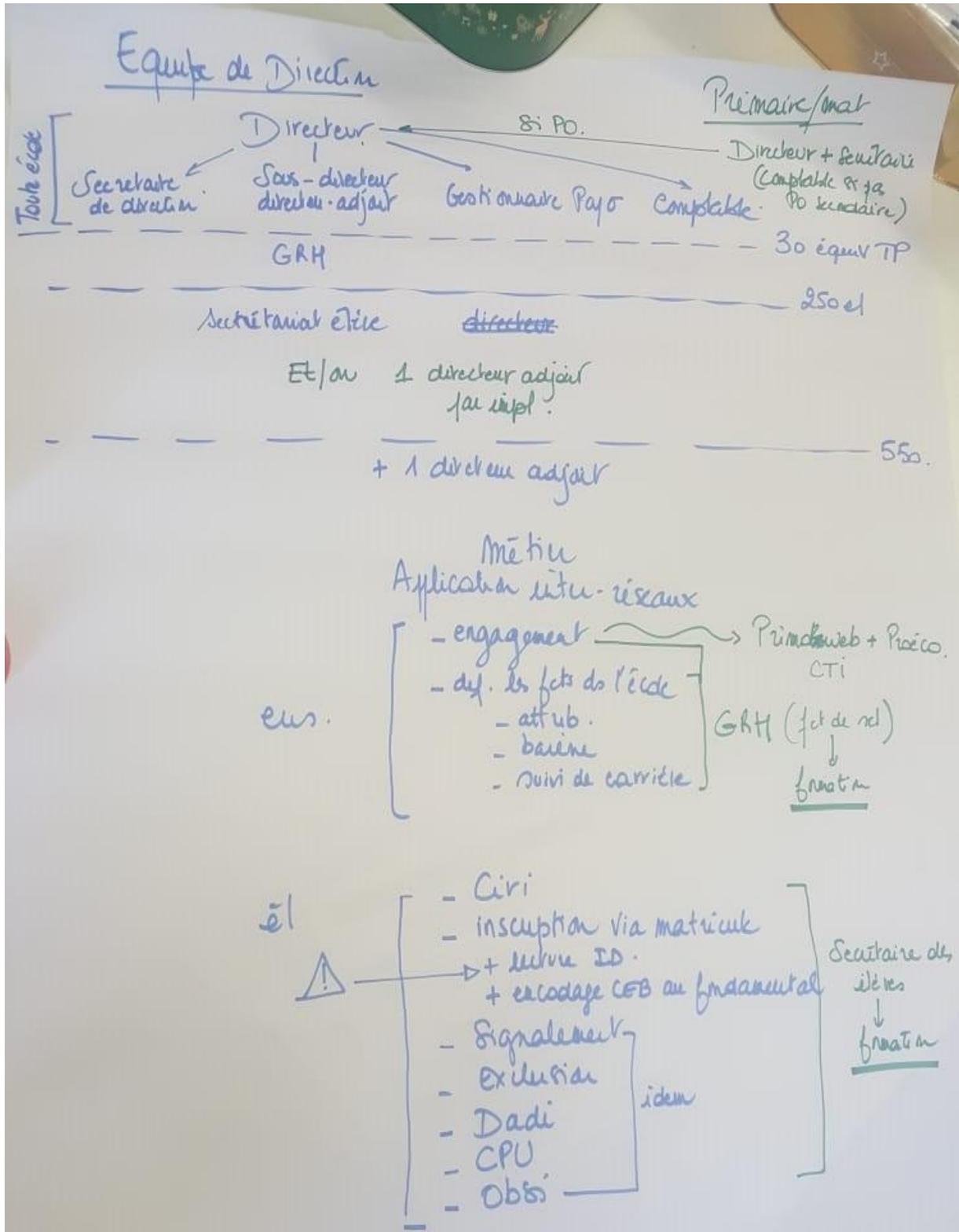
Groupe d'étude directions 2019

Annexe 2 – Productions des sous-groupes concernant la simplification administrative lors de la deuxième séance (13 mars 2019)

• Sous-groupe 1



- Sous-groupe 2



Annexe 3 – Avis des écoles spécialisées d’une fédération de P.O. concernant la simplification administrative

Simplifications administratives : retours des écoles spécialisées

- Un secrétaire QUEL QUE SOIT LE NOMBRE D’ELEVES dans chaque école. Nous avons besoin d’une aide administrative en personnel .
- Idem pour l’éducateur QUEL QUE SOIT LE NOMBRE D’ELEVES à temps complet.
- Une assurance responsabilité civile de la direction
- Le retour d’un agent FLT par école et non par un système alphabétique des MDP (on multiplie les acteurs pour rien)
- Reconnaissance de la pénibilité du travail avec aménagement de la fin de carrière (la direction « sortante » pourrait épauler la nouvelle direction, former et accueillir de nouvelles recrues professorales
- Révision du barème des directions et alignement sur celui des DCO qui seront nommés dans le cadre du Plan de Pilotage.
- Au niveau salaire, la direction et les MDP sont d’office rétrogradés quand ils travaillent dans le spécialisé. Ainsi un enseignant ou une direction, porteurs d’un Master et ayant un titre requis, travaillant avec des jeunes dont l’âge correspond au Degré supérieur du secondaire (16 à 21 ans), voient d’office leur salaire aligné sur celui d’un professeur du Degré inférieur. Pourquoi ?????
- Inutilité d’envoyer les SPEC 12 et les Rim par courrier papier. Un envoi électronique serait bien suffisant.
- Inutilité des documents de nomination en 3 exemplaires originaux à envoyer également par courrier. EXTREME lenteur des nominations dans le spécialisé (plusieurs années d’attente). Recours à des envois numérisés pour les modifications d’engagement d’un MDP définitif pour la moitié d’une charge pleine.
- Envoi numérisé pour le remplacement d’un définitif par un temporaire quand la durée est connue (congé de maternité, etc.)

Commentaire personnel d’une ex-directrice : ou verso

Le peu de retours montrent bien que les pauvres directions n'ont même plus le temps d'analyser comment ils pourraient se simplifier la tâche.
Ou peut-être n'y croient-ils plus... ☹

De manière générale, la numérisation des documents administratifs soulagerait grandement la charge des directions.
Toutes les remarques figurant dans le compte rendu provisoire du GT sont pertinentes.

Néanmoins, si nous disposions d'une application supplémentaire dans CERBERE, ne fut-ce que pour les déclarations mensuelles « Relevé des absences des MDP », et, en vis-à-vis de chaque document exigé chaque fin de mois, nous pourrions simplement cocher une case correspondant à la mention néant.
S'il y échet, nous aurions la possibilité d'annexer le document mentionnant les absences des MDP. (Document de la circulaire ou édité par ProEco... car ProEco facilite cette tâche. Mais dans ce cas, on est d'accord que c'est l'école qui doit faire l'investissement... ProEco a un coût.)
Entre nous, combien de déclarations d'absences injustifiées les établissements ont-ils par an ? Or, c'est un document à renvoyer signé chaque fin de mois...
De cette manière, l'administration est en effet rassurée qu'il ne s'agit pas d'un oubli de transmission d'info. Et la responsabilité de la direction est engagée de la même façon, puisque l'accès est réservé à la direction (et/ou à la secrétaire) et sécurisé.

De même pour les « SPEC 12 FOND ».

Les numériser me semble difficile car ils nécessitent la contresignature du MDP.

Mais nous pourrions les transmettre par email en scannant le document : cela représenterait déjà une fameuse économie de temps (aller à la poste), de papier et de timbres ! C'est ce que je proposais à mon agent FLT MAIS non seulement je lui scannais pour gagner du temps (en faveur du MDP) mais je devais lui envoyer par la suite

LA fameuse version originale sur papier jaune, non recto-verso ! Quel déploiement d'énergie !

Si nous pouvions nous satisfaire d'un document scanné, quelle joie ! Et pourquoi ne pas conserver l'original au bureau ? (Nous devons déjà le fournir au MDP !)

Cela serait un premier pas vers une nouvelle ère ! ☺

De plus, si nous ne devions plus le produire pour chaque reconduction de maladie, nous gagnerions aussi du temps ! (Un document de début d'absence et un document de reprise)
Ex : Lors d'un arrêt de travail pour des raisons de maladie qui occasionne un remplacement, mentionner le premier jour du remplacement c'est-à-dire la date de l'événement à laquelle l'intérimaire prend ses fonctions et ne pas devoir mettre de date de fin d'intérim (fin mentionnée sur le document CERTIMED). Car, lorsqu'il y a prolongation de l'arrêt de travail, et dans le meilleur des cas, prolongation de l'intérim, nous devons renvoyer un SPEC 12 pour mentionner cette reconduction.

reste inchangée.
En fait, lorsqu'on tend vers la "facilitation" du travail de l'agent FLT, il semble que l'on surcharge la direction d'école. Il faut un système Win Win !

Les documents REC1 (annexe 10) peuvent être envoyés chaque 1^{er} jour du mois pour le mois écoulé par email. Mais, s'il n'y a pas de modification, ils doivent quand même être envoyés... Est-ce utile ? Combien de ces documents sont lus, vérifiés ? Personnellement, je doute beaucoup de leur utilisation.

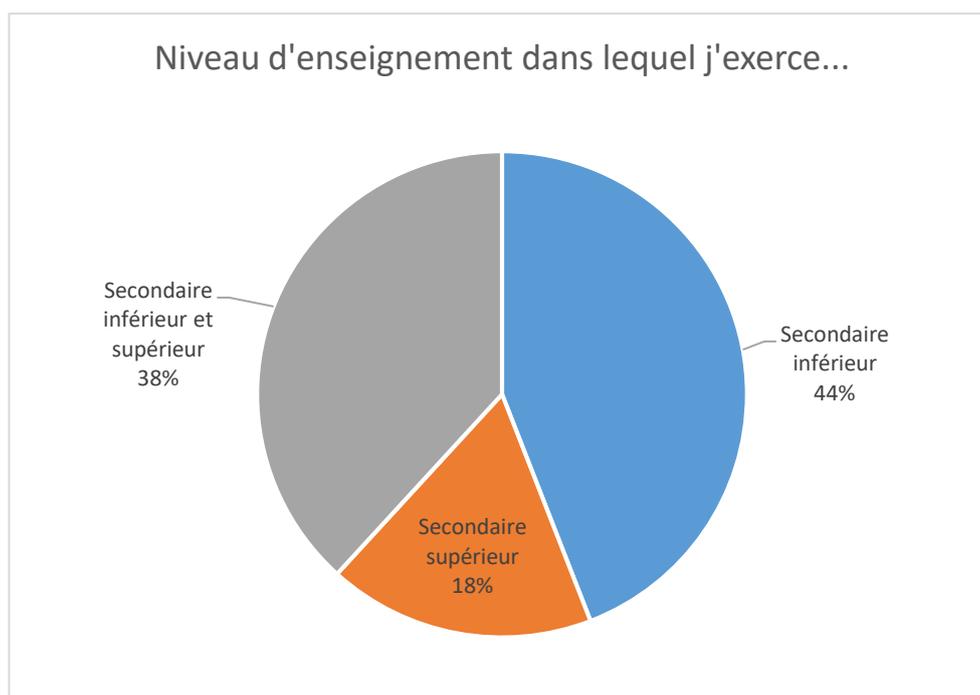
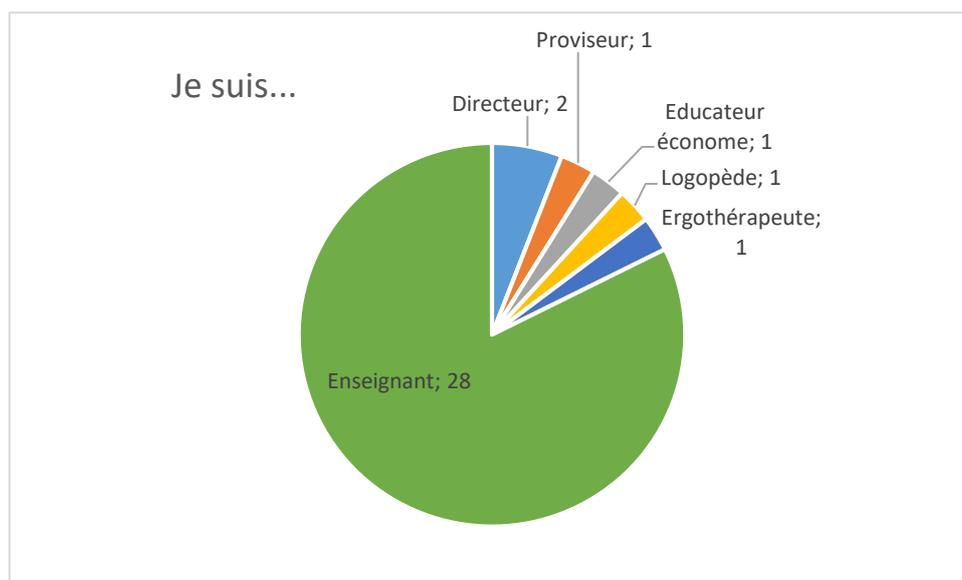
Voici quelques petites suggestions qui ne nécessitent pas de gros chantiers.

Annexe 4 – Présentation des résultats à l'enquête par questionnaire relative au travail collaboratif : enquête auprès d'établissements de l'enseignement secondaire

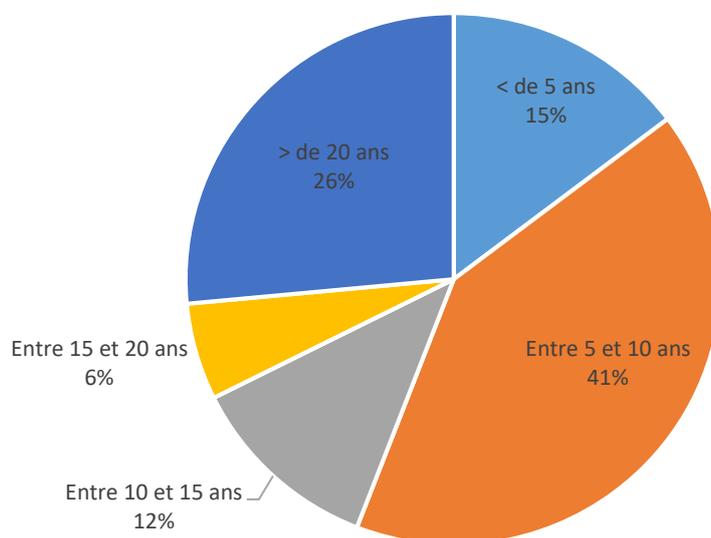
L'enquête a été proposée à tous les directeurs (n=19) participants au groupe d'étude.

Seuls 34 enseignants travaillant dans leurs établissements ont répondu à l'enquête (n=34).

1. Profil des répondants



J'ai ... d'années d'expérience



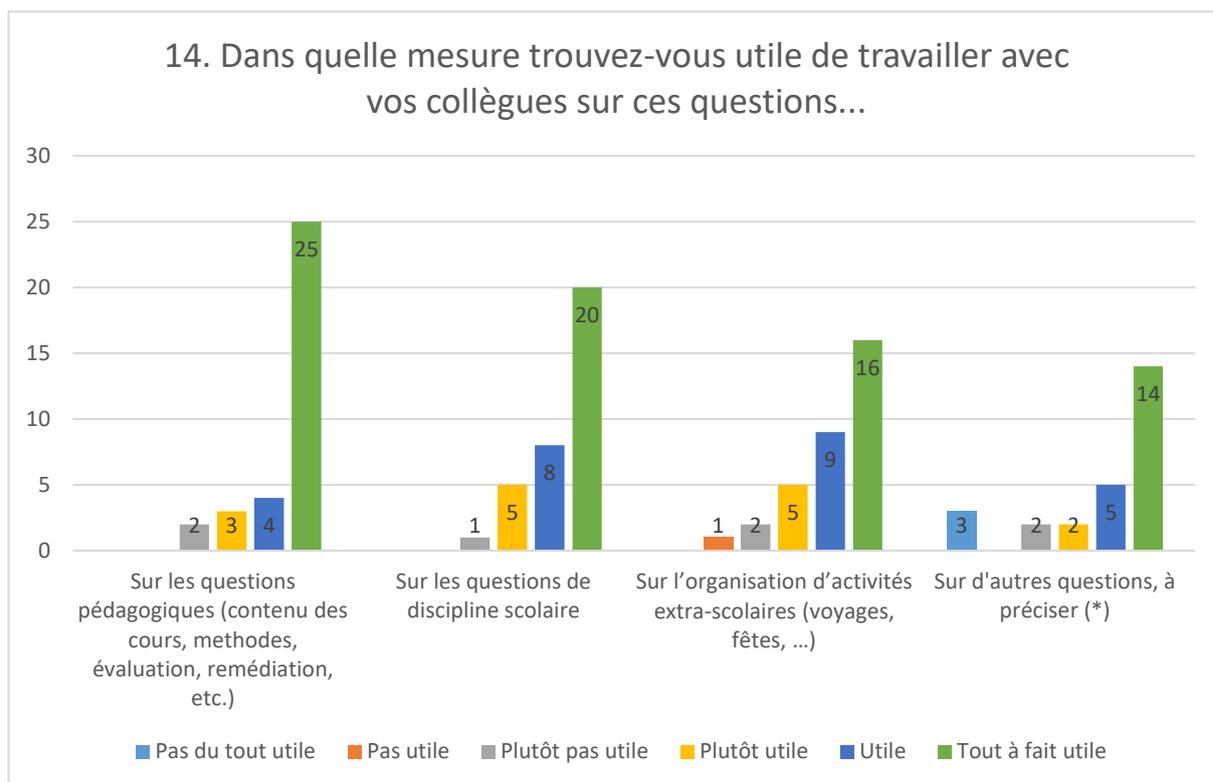
Je travaille actuellement à...

Temps partiel	21%
Temps plein	79%

Je travaille dans ... établissement(s)

1 établissement	91%
2 établissements	3%
3 établissements	3%
Plus de 3 établissements	3%

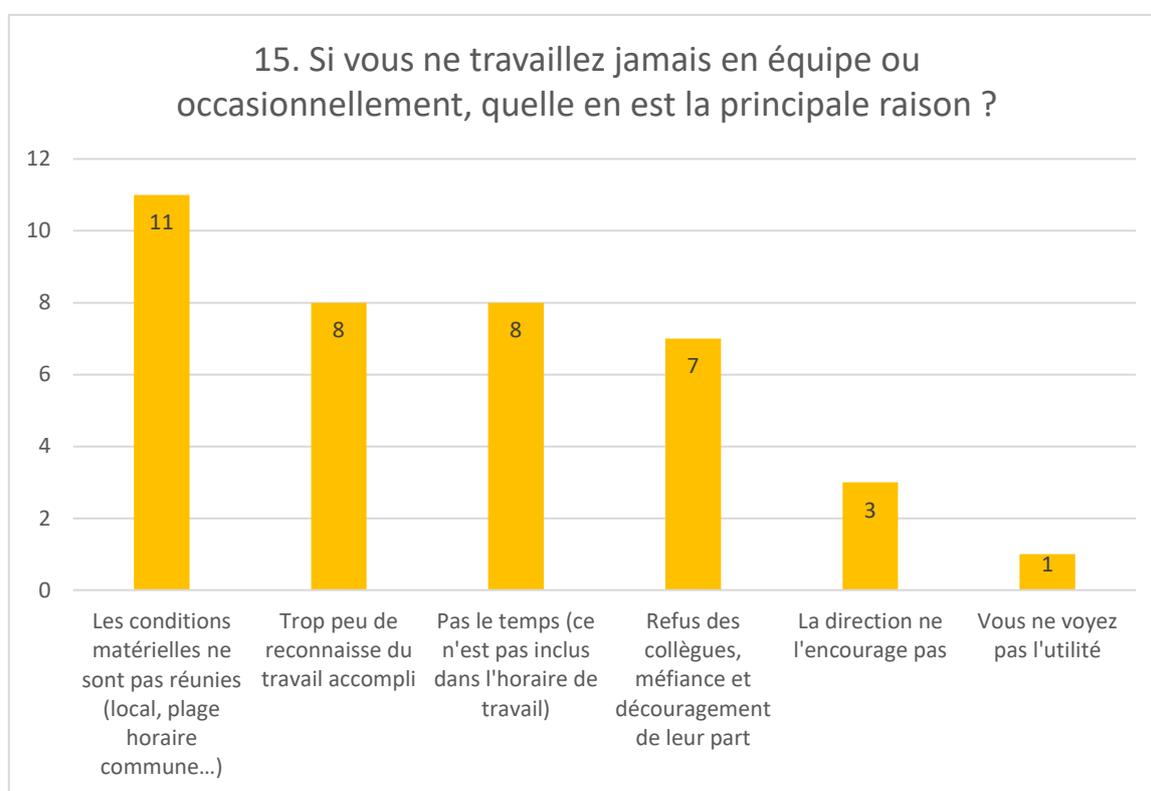
2. Vision du travail collaboratif



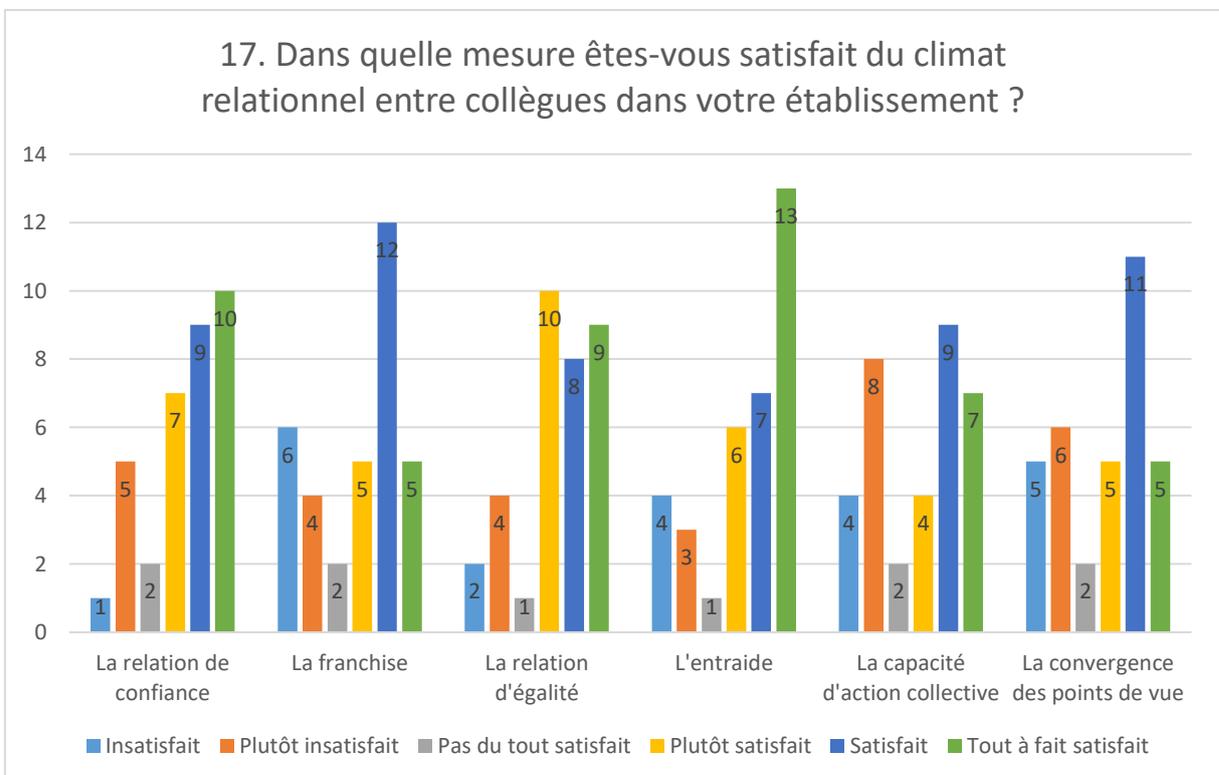
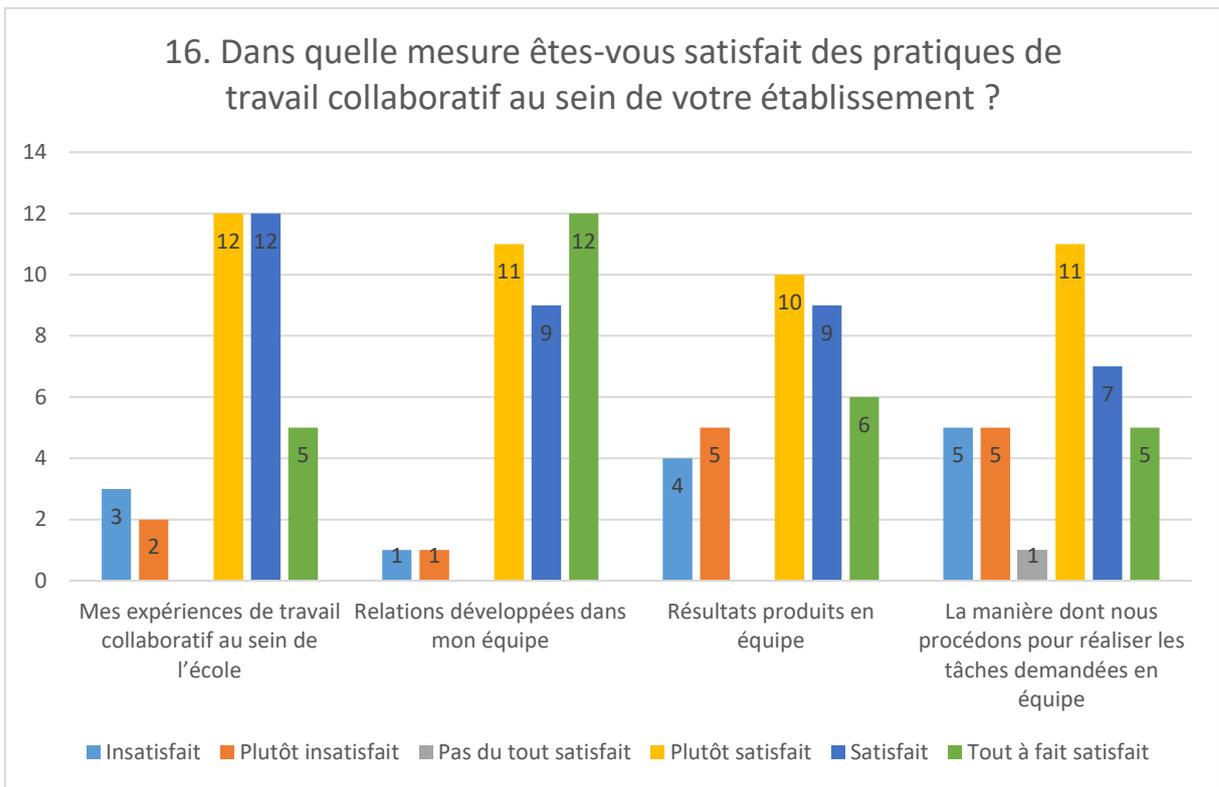
Quelles sont les autres conditions à remplir ?

Le bon fonctionnement de l'école, l'organisation générale de la vie scolaire, la vie quotidienne dans l'école	x5
Les projets individuels des élèves	x4
L'environnement familial, social et culturel de l'élève	x3
Les jeunes dans leurs spécificités	x3
Les objectifs et valeurs poursuivis dans l'établissement	x2
Le contact et la collaboration avec les parents	x2
L'orientation	x2
Le soutien psychologique et la gestion émotionnelle, le comportement des jeunes	x2
L'écoute des collègues (leur bien-être ou mal être)	x2
La vision de la société	x1

Objectifs transversaux	x1
Le plan de pilotage	x1
Team building et cohésion d'équipe	x1
La différenciation et les évaluations des cas particuliers	x1
La place de l'humain dans le cursus scolaire	x1
La manière de travailler des autres collègues	x1



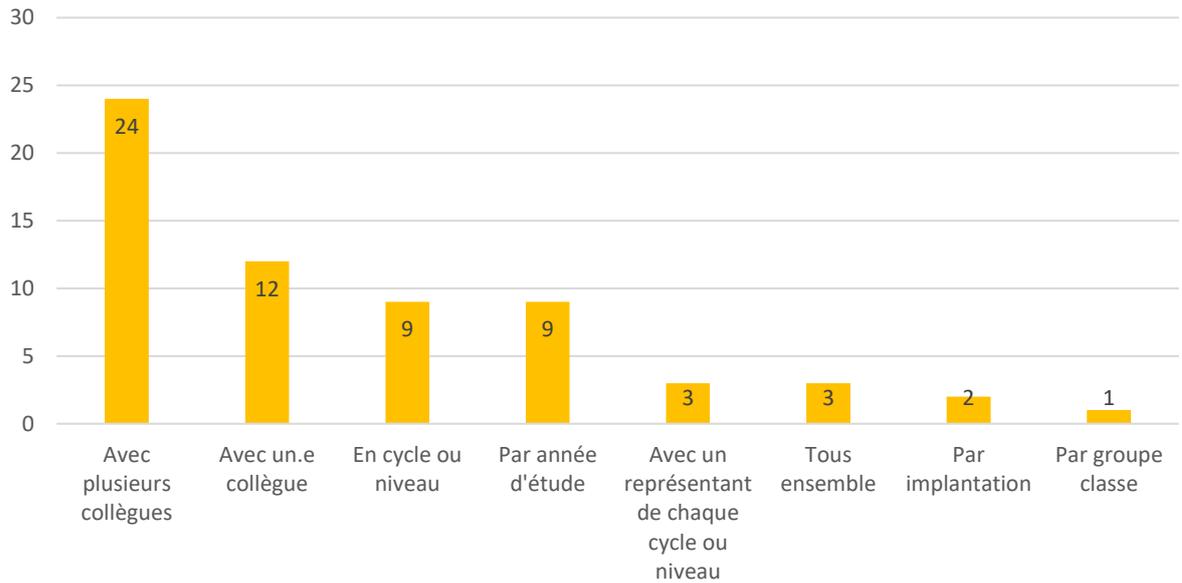
3. La situation actuelle : les pratiques collaboratives au sein des établissements



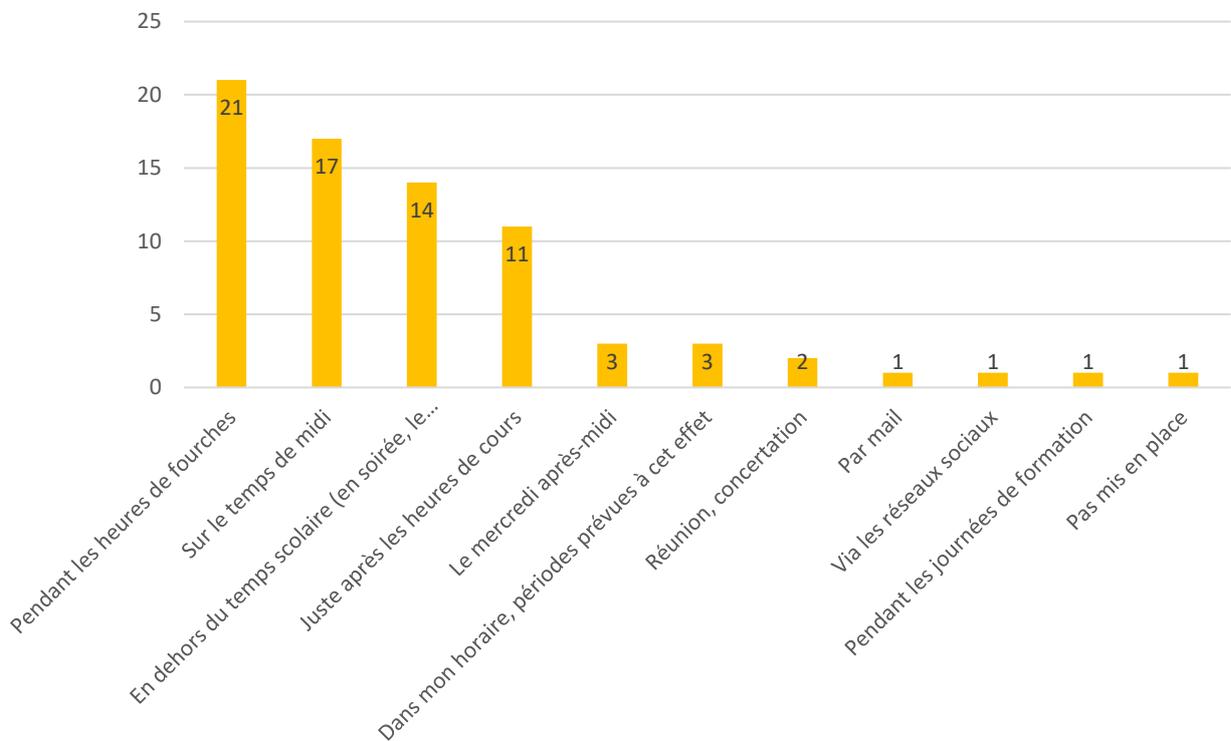
18. Dans quel cadre êtes-vous amené.e à travailler de manière collaborative (p. ex. plan de pilotage, création d'outils, etc.) ? Pouvez-vous donner quelques exemples ?

Éléments rapportés	Nombre de fois
Le plan de pilotage	20
Sorties, voyages et activités extra-scolaires ou internes à l'école (portes-ouvertes)	12
La création de cours et d'évaluations communes (et épreuves intégrées)	10
La création d'outils communs	7
Le PIA	4
Les formations	4
Les conseils de classe et réunions de concertation	4
La cellule EVRAS	4
Le projet pédagogique et d'établissement	3
Le partage d'expérience pour améliorer l'accompagnement et l'encadrement des jeunes	3
Le fonctionnement de l'école	2
La réflexion autour des protocoles	2
Le projet d'éducation à la citoyenneté	1
L'équipe d'éducateurs	1
Projet transversal au sein d'une classe	1
Les compétences dans l'enseignement spécialisé	1
L'organisation de la classe	1

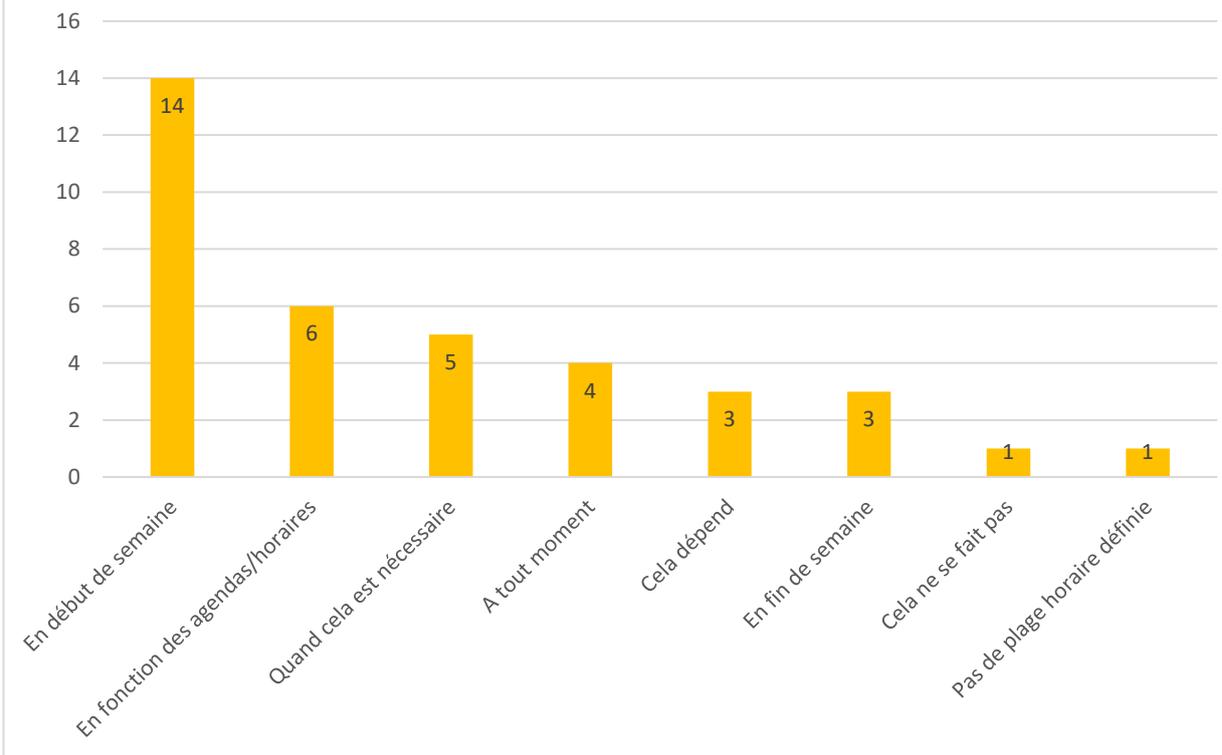
19. Dans mon école, le travail collaboratif est réalisé en concertation...



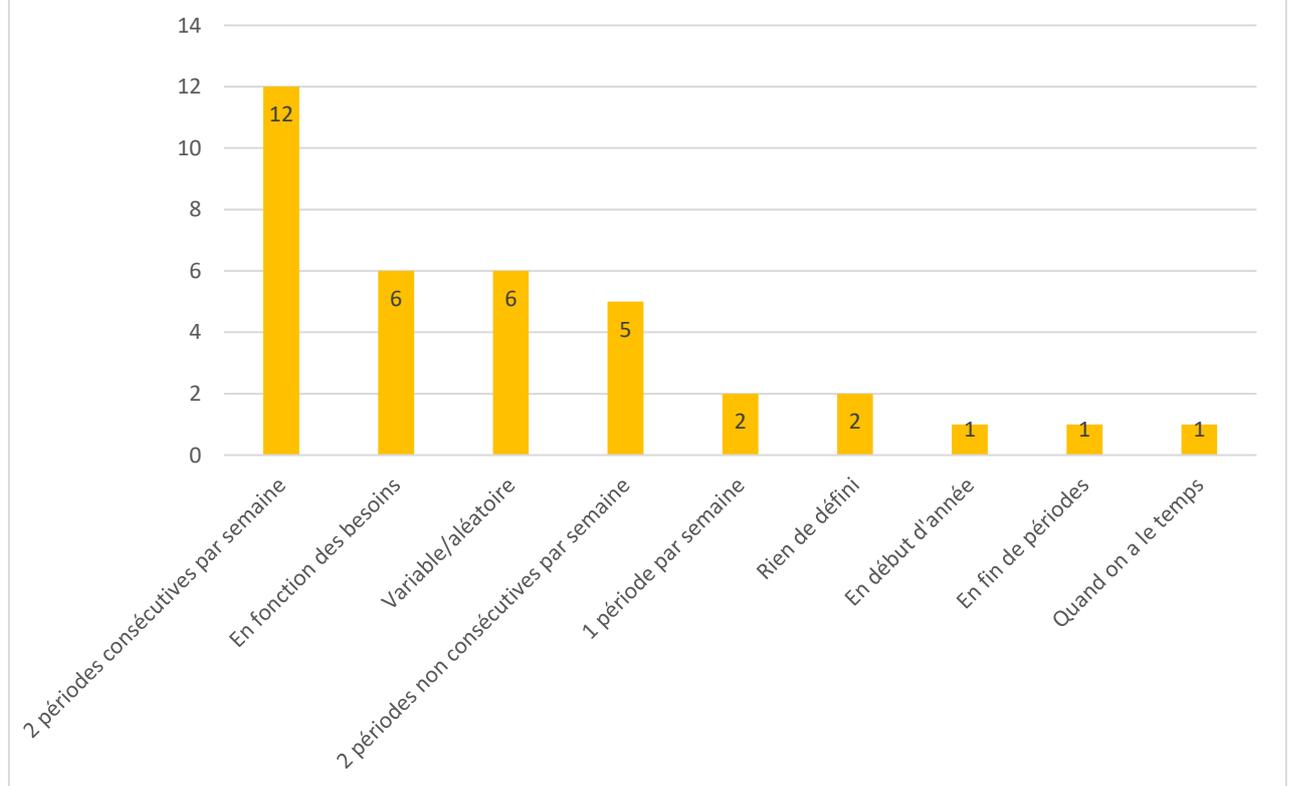
20. Dans mon école, le travail collaboratif est réalisé...



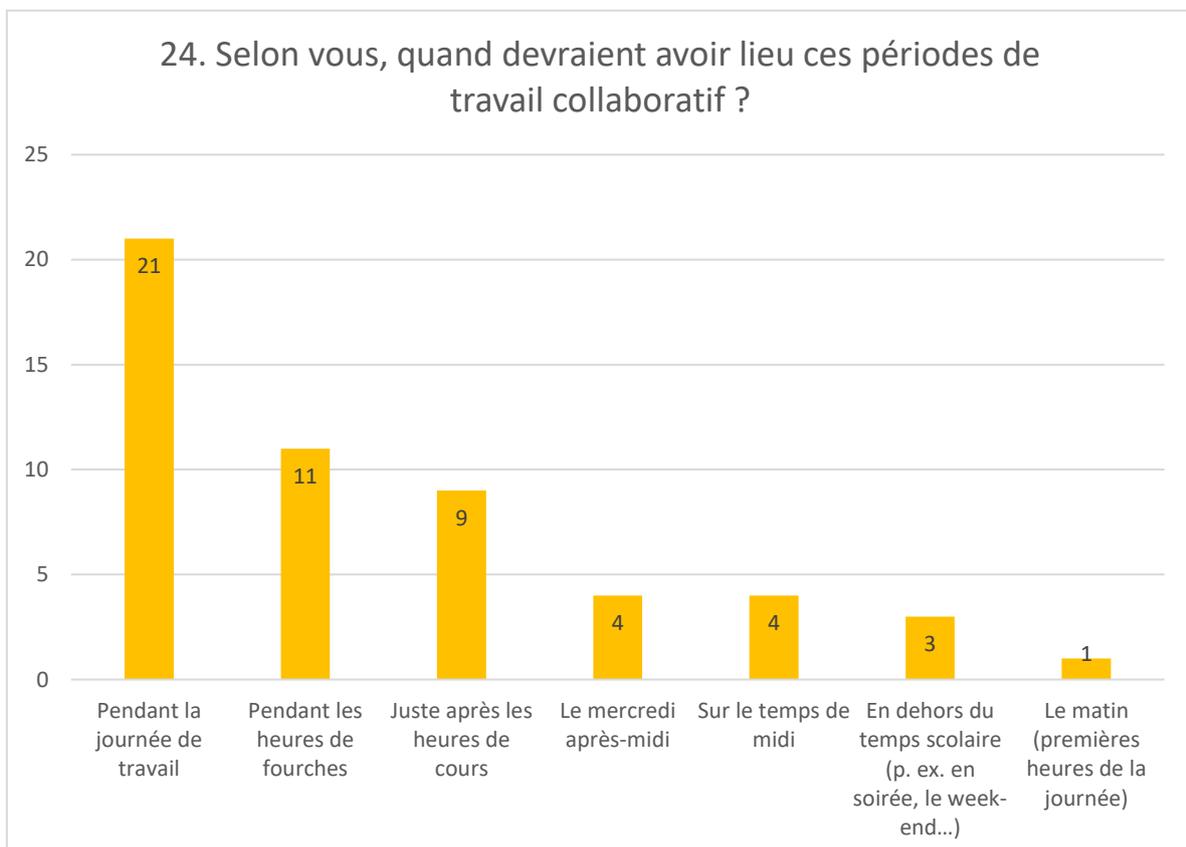
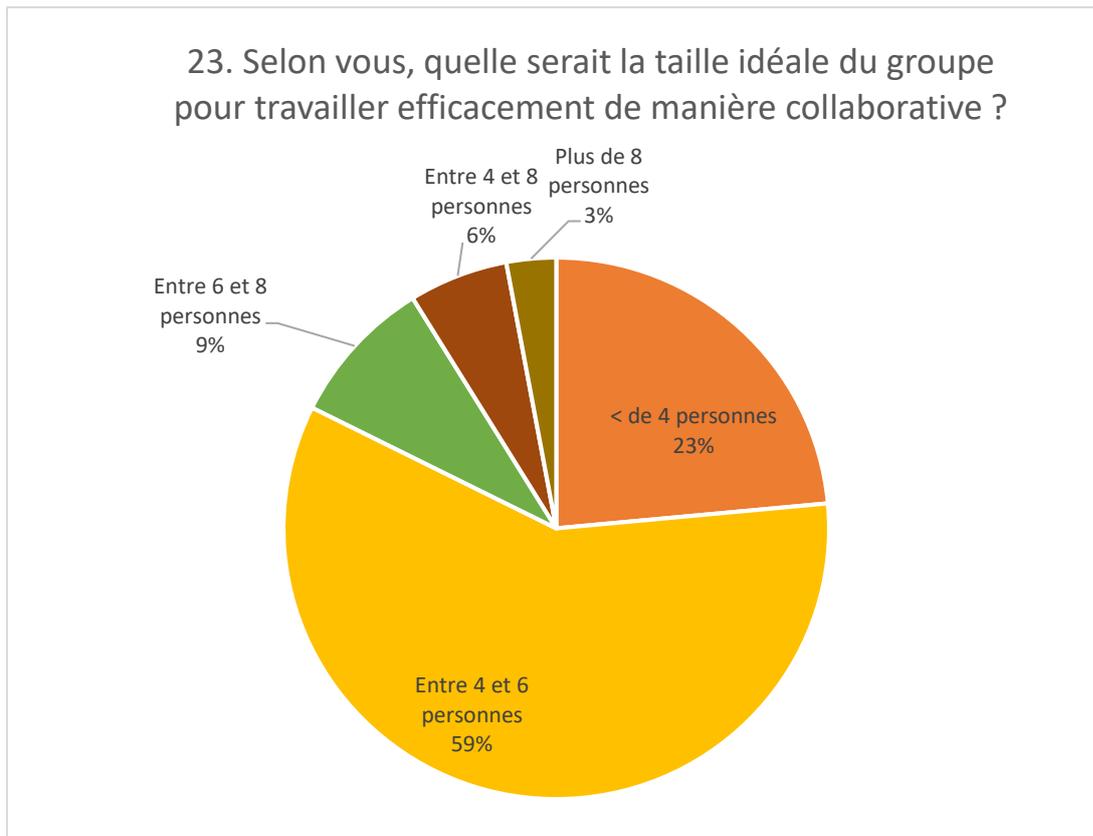
21. Le travail collaboratif se fait plutôt...



22. A quelle fréquence se fait le travail collaboratif ?

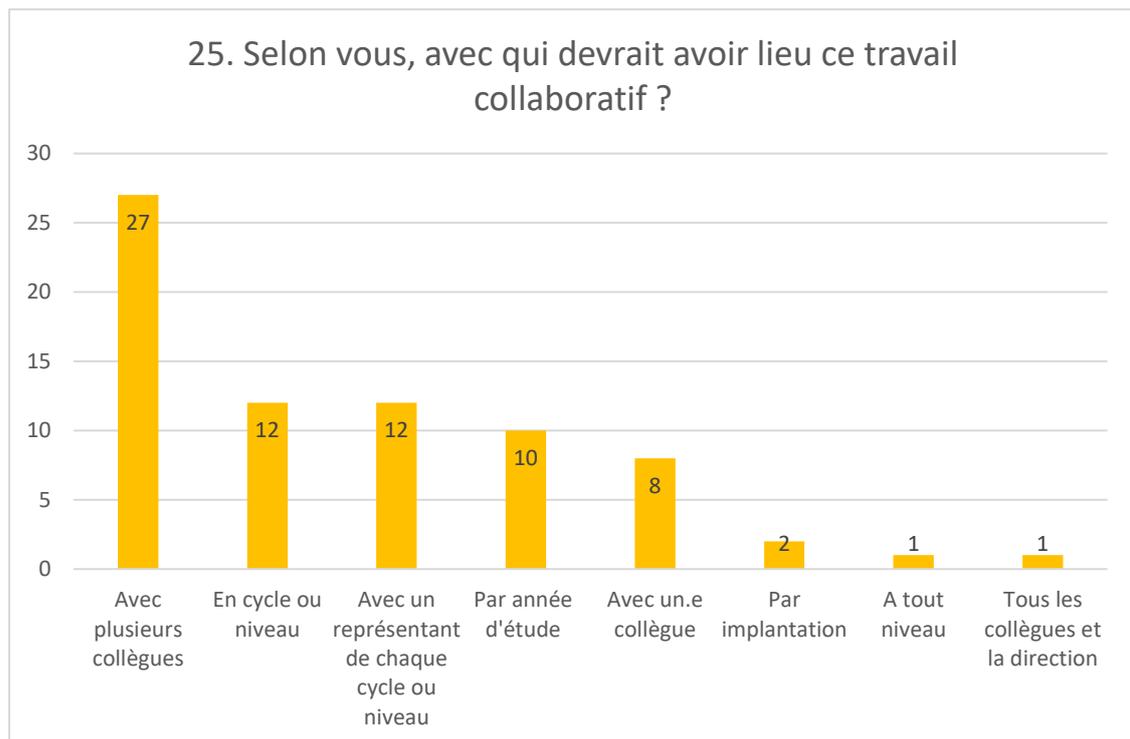


4. Les conditions nécessaires pour le travail collaboratif



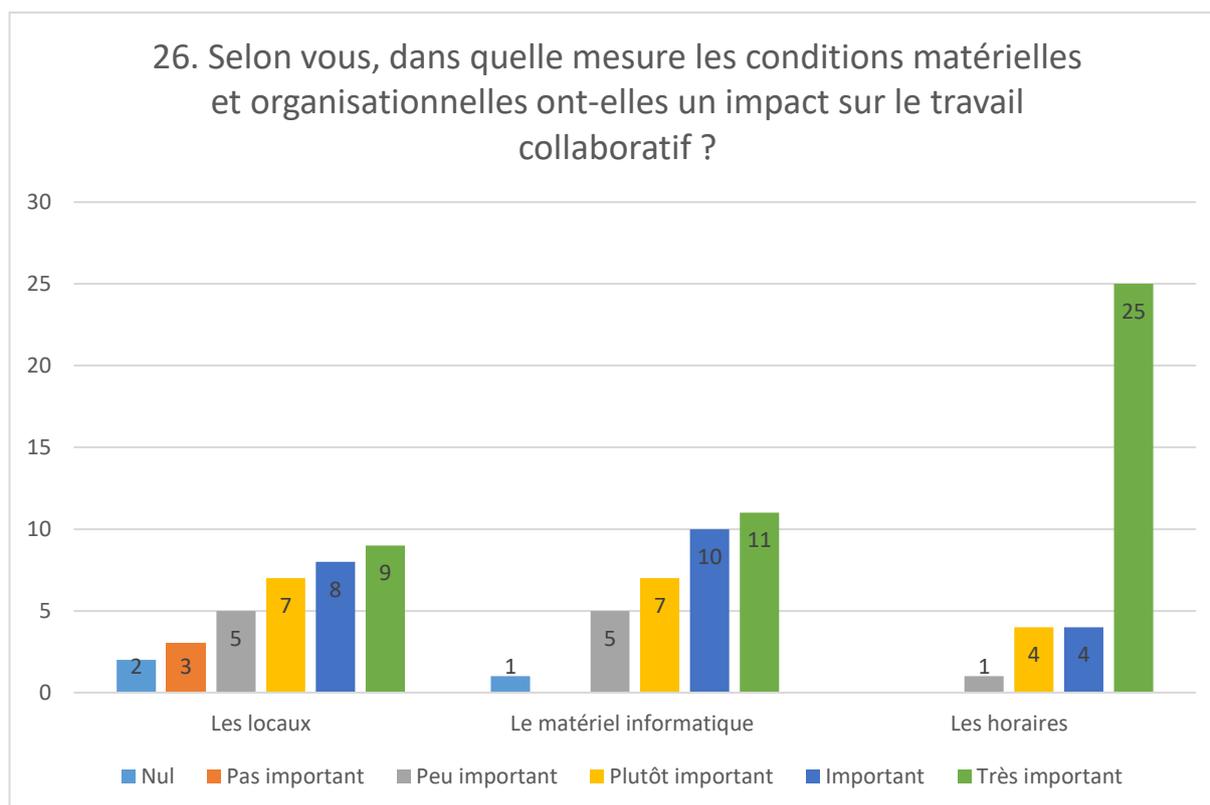
24. Autres propositions :

- Une période à l'horaire, une période en fonction des personnes
- En soirée, mais pas plus de 3 fois par an
- Lors de réunion
- Lors des journées pédagogiques
- De manière plus souple, quand les gens sont disponibles, pas besoin de cadre spécifique
- Pour que le travail collaboratif soit efficace, cela doit être fait à un autre moment qu'après les heures de cours



25. Cette question dépend :

- Du sujet du travail collaboratif et de la thématique (x3)
- Des objectifs



26 bis. Autres conditions nécessaires.

- Le temps mis à disposition pour ce travail collaboratif (x4)
- Un ordre du jour et des objectifs précis, préparation des rencontres (x2)
- La motivation de tous (x2)
- Valoriser le travail fait
- Impliquer l'équipe administrative
- La stabilité des équipes
- Diminuer le nombre d'heures de cours des enseignants
- Scinder les 2 heures hebdomadaires consacrées au travail collaboratif
- La flexibilité organisationnelle et décisionnelle
- Livres et référentiels adaptés au spécialisé

5. Quelles conditions pour améliorer le travail collaboratif ?

28. Dans une perspective d'amélioration du travail collaboratif au sein de votre école, quels sont les éléments qui pourraient être développés ?

Éléments rapportés	Nombre de fois
Du temps disponible et des horaires adaptés	13
Une implication de l'ensemble des enseignants dans les activités, la cohésion au sein de l'équipe, la motivation des enseignants	6
Un partage de l'information, afficher les réalisations	3
Une plateforme interactive, une Dropbox collective, des outils informatiques	3
Un espace de travail et des locaux à disposition	2
Se donner des objectifs clairs	2
Une plus grande liberté d'action	1
Des conseils de classes moins fréquents mais plus efficaces	1
Plus de réunions collectives	1
Des appels à projets	1
La formation individuelle et continue	1
Diminuer le nombre d'heure de cours pour faire du travail collaboratif	1
Valoriser le travail collaboratif	1

29. Souhaiteriez-vous travailler davantage avec vos collègues ?

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	6	Tout à fait d'accord
	3%	6%	0%	12%	24%	56%	

30. Selon vous, quel devrait être le rôle de la direction concernant le travail collaboratif ? Pourriez-vous expliquer celui-ci en quelques mots-clés ?

Éléments rapportés	Nombre de fois
Garantir les conditions matérielles et le temps nécessaire. Point de vue organisationnel	11
Favoriser le travail collaboratif, rôle de guidance	7
Soutenir et encourager les initiatives	7

Facilitateur	6
Écouter son équipe, soutien	5
Participation active	3
Rôle de catalyseur	3
Superviser	2
Être disponible	2
Donner une ligne de conduite et des objectifs	2
Apporter un regard extérieur	1
Rôle consultatif	1
Améliorer la cohésion au sein des équipes	1
Peu utile, l'autonomie des enseignants est suffisante	1