

Arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant le plan de formation initiale des directeurs de zone et des délégués au contrat d'objectifs dans le cadre des dispositions transitoires en application des articles 12, alinéa 1^{er}, et 144, § 5, du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs

A.Gt 14-01-2021

M.B. 27-01-2021

Le Gouvernement de la Communauté française,

Vu le décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs, articles 12, alinéa 1^{er}, 143 et 144, § 5;

Vu la proposition de l'Institut de la formation en cours de carrière adoptée par son Conseil d'Administration le 10 octobre 2018 et transmise au Gouvernement;

Vu le «Test genre» du 13 novembre 2018 établi en application de l'article 4, alinéa 2, 1^o, du décret du 7 janvier 2016 relatif à l'intégration de la dimension de genre dans l'ensemble des politiques de la Communauté française;

Vu l'avis de l'Inspection des Finances, donné le 21 août 2020;

Vu l'accord du Ministre du Budget, donné le 3 septembre 2020;

Vu le protocole de négociation syndicale au sein du Comité de négociation de secteur IX, du Comité des services publics provinciaux et locaux, section II, et du Comité de négociation pour les statuts des personnes de l'enseignement libre subventionné selon la procédure de l'arrêté royal du 28 septembre 1984 portant exécution de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, conclu en daté du 21 septembre 2020;

Vu l'avis n^o 68.361/2 du Conseil d'Etat, donné le 16 décembre 2020, en application de l'article 84, § 1^{er}, alinéa 1^{er}, 2^o, des lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées le 12 janvier 1973;

Sur la proposition de la Ministre de l'Education;

Après délibération,

Arrête :

Article 1^{er}. - Le plan de formation initiale visé à l'article 12, alinéa 1^{er}, du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs est repris en annexe au présent arrêté.

Article 2. - Le présent arrêté produit ses effets le 5 décembre 2018.

Il cesse ses effets après la nomination des directeurs de zone stagiaires et des délégués au contrat d'objectifs stagiaires recrutés sur base des articles 143 et 144 du décret précité.

Article 3. - Le Ministre qui a l'enseignement obligatoire dans ses attributions est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Bruxelles, le 14 janvier 2021.

Le Ministre-Président,
P.-Y. JEHOLET
La Ministre de l'Education,
C. DESIR

Annexe à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant le plan de formation initiale des directeurs de zone et des délégués au contrat d'objectifs dans le cadre des dispositions transitoires en application des articles 12, alinéa 1^{er}, et 144, § 5, du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs

« Annexe – Plan de formation initiale pour les Directeurs de zone et Délégués au contrat d'objectifs

PLAN DE FORMATION INITIALE POUR LES DIRECTEURS DE ZONE ET DELEGUES AU CONTRAT D'OBJECTIFS

1. Motivations

Cette note se fonde sur les orientations du Pacte pour un Enseignement d'excellence qui définissent la nouvelle gouvernance et sur le décret¹ Pilotage qui définit les missions et la formation des Délégués² aux contrats d'objectifs et des Directeurs de zone, en particulier les articles 10 à 15 et 143 à 148.

La spécificité de la formation des candidats DCO ou candidats DZ se trouve dans le fait qu'elle est destinée à des **fonctions inédites** du système éducatif et qu'elle se centre sur des objets originaux : la mise en œuvre du **nouveau mode de gouvernance** conçu et adopté dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'excellence et des décrets s'y référant.

Le lien étroit de la formation avec les orientations et mesures du Pacte pour un Enseignement d'excellence justifie le recours à des expertises de l'Institut de la Formation en cours de Carrière (IFC), de l'Administration générale de l'Enseignement ainsi qu'à des personnalités, des instances ou organisations impliquées directement dans les travaux du Pacte. Par ailleurs, les compétences nécessaires à ces fonctions de haute responsabilité requièrent des profils de formateurs aux expertises spécifiques et aux expériences significatives. Il serait pertinent de faire appel à des acteurs hautement qualifiés ou des personnalités significatives des Universités et Hautes écoles mais également de notre système éducatif, d'autres systèmes éducatifs ou d'autres secteurs sur des questions spécifiques.

Cette note concerne uniquement la formation initiale des Délégués aux contrats d'objectifs (DCO) et des Directeurs de zone (DZ) dans le cadre des dispositions transitoires (titre IV du décret Pilotage). Elle a pour objets le développement de l'identité professionnelle, la capacité de questionnement et d'analyse réflexive, l'analyse et l'interprétation des plans de pilotage, la communication en situation et la capacité d'adaptation des pratiques aux situations rencontrées (art. 10³). Cependant, cette note tient compte du fait que les candidats DCO et DZ entreront en **formation d'insertion**

¹ Décret du 13 septembre 2018 portant création du service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs, *M.B.*, 9 octobre 2018, dénommé dans ce texte décret « Pilotage ».

² Le masculin est utilisé à titre épique.

³ Les articles mentionnés dans le texte font référence au Décret « Pilotage »

professionnelle (FIP) – 160h (art. 67) – dès la fin de la formation initiale (FI). La formation d'insertion professionnelle sera alors suivie par la **formation en cours de carrière** (art. 97-98). Privilégiant des méthodologies visant le développement professionnel, la formation d'insertion professionnelle (FIP) a pour objectifs entre autres de « poursuivre, approfondir ou compléter les objectifs de la formation initiale », le développement de l'identité professionnelle, la capacité de questionnement, la communication et la capacité d'adaptation des pratiques à la diversité et à la spécificité des contextes scolaires. Le plan de formation propose de centrer prioritairement (pas exclusivement) la formation initiale sur les étapes d'élaboration et de contractualisation des plans de pilotage et d'approfondir lors de la formation d'insertion professionnelle les étapes d'évaluation intermédiaire et finale⁴. Quant aux compétences et connaissances, il est proposé de privilégier les fondamentaux et incontournables qui seront spécifiés dans le cahier des charges et mis en perspective avec la formation d'insertion professionnelle.

Le décret portant création du service général de pilotage des écoles et des centres psycho-médicosociaux définit le cadre de la formation initiale des DCO et DZ. Dans le cadre des dispositions transitoires, il ressort que :

- Sur la base d'une proposition de l'Institut de la Formation en cours de Carrière (IFC), le Gouvernement élabore un plan de formation dans le cadre du décret Pilotage (art. 12) définissant :
 - o les contenus et objectifs ainsi que les compétences à acquérir, pour chaque volet :
 - volet 1 « Personnel et relationnel » de minimum 30h – art.11, §2,
 - volet 2 « Pilotage⁵ » de minimum 40h – art.11, §3,
 - volet 3 « Administratif » de minimum 30h– art.11, §4,
 - volet 4 spécifique pour les candidats DZ de minimum 30h– art.11, §5 ;
 - o la fixation du nombre d'heures pour chacun des volets de la formation initiale - 130h minimum pour les candidats DCO et 160h pour les candidats DZ - visés à art. 11 ;
 - o le profil des formateurs : prioritairement issus des Universités, des Hautes Ecoles, de l'IFC et de l'Administration générale de l'Enseignement ;
 - o le caractère commun ou séparé de l'organisation des trois premiers volets de la formation des candidats DCO et DZ
- Le décret Pilotage spécifie les conditions d'accès à la formation (art.19), de certification (art.16), de dispense (art. 14, §1er) et d'admission au stage (art.42-43 et 57-58). Celles-ci sont partiellement modifiées dans le cadre des dispositions transitoires :
 - o L'accès à la formation est soumis à une procédure d'admission au stage
 - Jusqu'au 1^{er} janvier 2020, le Gouvernement peut procéder à l'admission au stage dans des fonctions de DCO et DZ en organisant la procédure d'admission auprès des membres du personnel MDP. A partir de l'année 2019, le Gouvernement peut également procéder à l'engagement dans des emplois de DCO ou DZ, à la suite d'un appel public, de toute personne qui répond aux conditions prévues à l'article 19§2. (art.144, §2)

⁴ Cette proposition ne limite pas la possibilité d'exploiter des situations d'élaboration et de contractualisation des plans de pilotage au cours de la formation d'insertion professionnelle afin d'approfondir ou compléter la formation initiale notamment à travers les situations effectivement rencontrées par les DCO et DZ dans le cadre de leur fonction.

⁵ Pour alléger l'écriture, l'appellation « plan de pilotage » renvoie aux plans de pilotage/contrats d'objectifs (PP/CO) et, le cas échéant également aux dispositifs d'ajustement/protocoles de collaboration (DA/PC).

- Le service général est pourvu de maximum 4 DZ et 53 DCO à partir du 1^{er} septembre 2018 et de maximum 5 DZ complémentaires et 35 DCO complémentaires à partir du 1^{er} septembre 2019. (art.143)
- La formation initiale est réservée aux membres du personnel admis au stage (art.144, §5) en 2018 et à partir de l'année 2019, le gouvernement peut procéder à l'engagement de toute personne qui répond aux conditions prévues à l'article 19, §2 à la suite d'un appel public (ouverture aux personnes qui ne sont pas membres du personnel nommé ou engagé à titre définitif pour au moins un mi-temps – voir 19, §1, 7°).
- La formation initiale a lieu au cours des trois premiers mois de leur admission au stage (art.144, §5)
- La formation initiale organisée en 2019 peut être organisée durant ou en dehors des périodes normales de fonctionnement des écoles (art.144, §5)
- Les conditions de dispense de suivi d'un ou plusieurs volets sont inchangées (art. 14, §1^{er})
- Les membres du personnel admis au stage sont dispensés de l'épreuve de certification visée à l'art. 16. (art.144, §5).
- La formation d'insertion professionnelle sera suivie dans les trois mois qui suivent l'issue de la formation initiale (art.144, §5).

Pour tout autre élément, la note renvoie au texte du décret « Pilotage ».

2. Principes du plan de formation

Le plan de formation précise les contenus, les objectifs de la formation et les compétences à acquérir par les candidats ainsi que les modalités de formation dont la fixation du nombre d'heures de formations pour chacun des volets visés (art. 12). S'appuyant sur les éléments du décret « Pilotage », il vise à offrir aux candidats DCO et DZ une formation de qualité qui répond à des critères de validité (que la formation réponde aux objectifs visés) et de pertinence des contenus et des modalités au regard des missions des DCO et DZ et des besoins des candidats aux profils différenciés, ainsi que de cohérence (alignement entre les objectifs, les modalités et l'évaluation des acquis, formative dans le cadre des mesures transitoires).

Un plan de formation classique suivrait la structuration des volets définis dans le décret qui distingue trois axes selon la nature des contenus traités (Administratif, Personnel et relationnel et de Pilotage). Une organisation alternative a été retenue pour plusieurs raisons. La **priorité est de répondre aux besoins de formation des candidats et d'assurer la qualité et l'efficacité de la formation**. Le plan de formation permet un travail plus direct sur la posture qu'implique cette nouvelle fonction et contribue à la formation d'un corps professionnel dans une visée d'apprentissage collectif et organisationnel. Il est par exemple judicieux de pouvoir articuler les différents points des volets de manière à donner du sens à la formation de manière à renforcer l'intégration des connaissances et à limiter une vision procédurière et bureaucratique de la fonction. Par ailleurs, les différents points qui composent chaque volet font appel à des compétences de formateurs sensiblement différentes pour lesquelles des profils différents d'opérateurs sont nécessaires.

La proposition du plan de formation reprend l'ensemble des objectifs des différents volets et en propose une réorganisation en modules de manière à répondre à ces critères

de qualité et à des principes de formation professionnelle pour adultes, exposés ci-après. Afin de répondre à la possibilité de dispense d'un ou plusieurs volets pour un candidat qui le demanderait dans l'hypothèse selon laquelle il aurait suivi et le cas échéant, réussi une ou plusieurs formations équivalentes (art.14, §1^{er}), les différents objectifs composant les volets peuvent être identifiés et isolés dans le plan de formation.

Les DCO et DZ devront être capables – et se sentir capables - d'agir à court terme dans le cadre de leur fonction, en l'occurrence dès la fin de la formation. Un des objectifs de la formation est donc de les rendre capables, à brève échéance, de répondre efficacement à des situations en lien avec leur fonction. **Dans ce sens, le plan de formation suit une programmation pragmatique.**

A cette fin, **le plan de la formation initiale se structure autour du cœur de la fonction** - en somme, les actions liées aux plans de pilotage/contrats d'objectifs ; dispositif d'ajustement/protocole de collaboration – et les connaissances suffisantes pour mener ces actions avant d'approfondir les principes sous-jacents et le contexte dans lequel celles-ci s'inscrivent ; en quelques sorte, la formation commence par le « quoi » et le « comment » avant de poursuivre par le « pourquoi »⁶. Le caractère inédit de la fonction justifie que la formation soit centrée prioritairement sur les situations que rencontreront les DCO et DZ dans les premiers mois de leur stage, et en particulier les premières étapes du cycle de vie des plans de pilotage. Les étapes suivantes seront approfondies au cours de la Formation d'insertion professionnelle (FIP).

Les DCO et DZ devront faire face dès leur entrée en fonction à des situations complexes et diversifiées. Le plan de formation prévoit d'organiser les différents objectifs des volets autour de situations types⁷ et de cas susceptibles d'être rencontrés de manière à favoriser la mobilisation des acquis et à en optimiser le transfert. A cette fin, **le plan de formation prévoit des méthodologies telles que des mises en situations, des analyses de cas et des travaux de recherches** (de références législatives, de fondements théoriques, de rapports internationaux ou de recherche, de pratiques scolaires intéressantes, etc.), **réalisés individuellement ou en groupe.** Les cas et situations seront **suffisamment variés pour rencontrer différents contextes scolaires et situations auxquels ils pourraient être confrontés.** Le caractère inédit de la fonction limite la possibilité de s'appuyer sur des situations et des cas effectivement vécus. Cependant, il est possible de mobiliser l'expérience des acteurs qui ont rencontré des situations similaires dans le projet pilote des écoles en écart de performances et, lors de la seconde organisation de la formation, l'expérience des DZ et DCO de la première organisation pour la rédaction de cas et situations ou en tant que témoins privilégiés. La formation initiale exploitera principalement des situations et cas typiques ; l'analyse d'incidents critiques et de cas authentiques sera pleinement exploitée en formation d'insertion professionnelle, telle que la prévoit le décret « Pilotage » (art. 46). Par ailleurs, les

⁶ Par exemple, inversement à un cursus classique qui va du général au particulier, le plan propose d'aborder les notions et étapes du plan de pilotage comprenant les dimensions pratiques, administratives et techniques, y compris les aspects numériques et d'usage des indicateurs avant d'approfondir les fondements théoriques comme les principes de nouvelle gouvernance, les matières législatives et réglementaires liés à la fonction, les fondements statistiques de construction d'indicateurs, etc.

⁷ Par exemple, liées aux étapes du processus d'élaboration (dont l'analyse du diagnostic, la formulation de recommandations, l'analyse des plans d'actions, etc.), de contractualisation, de suivi et d'évaluation (intermédiaire et finale)

modalités et critères prévus pour la certification⁸ – qui n'a pas lieu dans le cadre des dispositions transitoires - pourraient être mobilisés à des fins de formation ou d'évaluation formative au cours de la formation initiale.

Ces méthodologies correspondent à une approche d'apprentissage « by doing » - par la pratique – **particulièrement appropriée pour une formation d'adultes en contexte professionnel**⁹. Basée sur l'expérience des candidats, cette approche convient au transfert de compétences, à l'acquisition de savoir-faire et des savoir-être en milieu professionnel¹⁰ si elle est accompagnée de moments réflexifs.

Cette approche est recommandée lorsqu'il s'agit de faire adopter - en plus des savoirs et savoir-faire - des habitudes et des attitudes telles qu'un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle, une posture nouvelle, une aptitude à la réflexivité, une propension à travailler en équipe ou encore à l'usage du numérique, etc. Dans ce sens, les modalités de formation et la taille des groupes sont précisés de manière à composer un programme équilibré.

Elles rencontrent les bénéfices d'une approche collective à travers les échanges de points de vue et de pratiques entre candidats aux profils hétérogènes et hautement qualifiés. En effet, les candidats entreront en formation avec un domaine d'expertise à exploiter en faveur d'un partage de connaissances.

Le statut des candidats (admis au stage après épreuves et sélection et exerçant un temps plein dédié à la formation) - et le temps prévu pour la formation (130h en deux mois et demi – 160h pour les DCO, organisées durant ou en dehors des périodes normales de fonctionnement des écoles) laisse du temps pour un **investissement personnel ou des travaux collectifs en dehors des temps de « cours »**. Dans ce cadre, la formation en présentiel peut être enrichie de modalités de formation à distance.

⁸ Qui consiste en la production personnelle d'un dossier écrit composé de deux études de cas (dont l'un au moins porte sur la gestion des plans de pilotage pour les candidats DCO et sur la gestion d'équipe pour les candidats DZ) et d'un bilan de compétences

⁹ Albarello, L., Barbier, J.-M., Bourgeois, E.; Durand, M. (2013). *Expérience, activité, apprentissage*. PUF : Paris.

¹⁰ Pour construire un sentiment d'appartenance, il serait opportun d'organiser des activités communes au service en soignant la dimension symbolique ; pour construire leur posture, il conviendrait que les DCO et DZ rencontrent des personnalités significatives au profil ou à l'expérience similaire, (par exemple, des hauts-fonctionnaires de systèmes éducatifs comparables) ; pour développer l'aptitude à travailler avec des collègues et d'évaluer les conditions d'une dynamique participative, il serait opportun de mobiliser l'habitude de travailler en groupe ; pour développer l'aptitude à la réflexivité, à la décentration ou à se forger une posture propre (dont l'autonomie et la prise de décisions), on peut avoir recours à la comparaison de points de vue, à des contextes différents (enseignement ou autres secteurs), aux travaux individuels ou à l'écriture autour d'un questionnement choisi. Pour rendre quotidien l'usage du numérique, des modalités d'apprentissage hybride (mixte présentiel/à distance) pourraient être introduites.

Elles permettent par ailleurs de personnaliser les modalités et apports de la formation donnant aux candidats DCO et DZ, la possibilité à la fois d'asseoir des connaissances communes et de différencier la formation selon leur profil (par exemple, dans le choix de lectures complémentaires, de travaux individuels ou de groupe, de partage de connaissances, de rôles différenciés dans les mises en situation, en présentiel ou à distance). Elles permettent de différencier la formation des DCO et celle des DZ. Tout en attirant leur attention sur les rapports hiérarchiques formels et informels, les opérateurs seront invités à préciser les modalités spécifiques pour rencontrer les besoins de ces deux publics. Considérant que le deuxième groupe (sélection de septembre 2019) est sensiblement différent que le premier (pas nécessairement membres du personnel enseignant), et qu'il peut comporter une part importante de personnes avec une expérience limitée en lien avec les enjeux organisationnels et institutionnels du système éducatif, il est envisagé d'adapter le module « vision systémique » aux besoins des candidats.

Afin de favoriser l'intégration des savoirs, savoirs faire et attitudes et de faire adopter une vision systémique de la fonction, le plan de formation comporte un module supplémentaire d'« intégration » dans lequel seront exploités des méthodes telles qu'une mise en situation, une analyse d'un cas ou la réalisation d'une production communs à tous les modules, avec la possibilité d'inviter des acteurs de référence, d'exploiter des témoignages et des outils d'intégration tel qu'un journal de formation – si possible numérique – avec récits, observations, recherche documentaire et analyse réflexive. De plus, il serait judicieux de réserver des moments spécifiques d'intégration au cours de la formation et d'agencer le programme de manière à articuler ces moments. Il est possible par exemple d'inviter les opérateurs des différents modules à contribuer à la rédaction d'une situation d'intégration voire d'intervenir dans le cadre de leur charge à un moment spécifique de sa résolution ou de contribuer pendant leur temps de formation à l'analyse ou la résolution de celle-ci.

Afin d'agencer les apports des différents opérateurs, de coordonner l'intégration des acquis et de gérer le suivi quotidien de la formation, **un module de coordination** est prévu dans le plan de formation. Quelles que soient les méthodologies de formation et d'intégration envisagées, le plan de formation répond à un principe de réalité. La coordination veillera à la faisabilité des modalités proposées par les opérateurs de formation (temps de travail personnel, redondance, ventilation du travail) tant pour les candidats que pour les opérateurs. Une **plateforme** de partage de ressources est mise à la disposition des opérateurs et des candidats pendant la formation.

Enfin, il est prévu de constituer un **Comité d'accompagnement** de la formation, sous l'égide de l'IFC, afin d'optimiser l'alignement des différentes interventions au cahier des charges et au cadre légal auquel se réfère la formation, et le cas échéant, d'exercer des arbitrages afin de garantir la pertinence et la qualité de la formation.

3. Plan de formation

3.1. Public cible

Le plan de formation prévoit une formation commune aux DCO et DZ (130h) en ce qui concerne les objectifs communs et un volet spécifique pour les DZ (30h). Dans le cadre des mesures transitoires¹¹, le public de la formation est sélectionné à l'entrée de la formation après épreuves et sélection. Dans ce cadre, les candidats admis au stage exercent à temps plein, dédié exclusivement à la formation pendant la période programmée à cette fin.

Le plan de formation proposé dans cette note est destiné aux DCO et DZ, dans le cadre des mesures transitoires, de la première organisation (sélection 2018) et de la seconde organisation (sélection 2019) pour lesquels des ajustements seront prévus. Les opérateurs de formation seront invités à expliciter ce qu'ils prévoient en termes de personnalisation de la formation pour répondre à la diversité des profils de candidats, en particulier pour les DZ et pour les candidats de la seconde organisation (sélection 2019).

3.2. Certification

Dans le cadre des mesures transitoires, les candidats admis au stage – sur la base d'épreuves d'admission et d'une procédure de sélection - sont dispensés de l'épreuve de certification. Cela signifie qu'il n'y a pas de certification prévue au terme de la formation initiale. Le membre du personnel stagiaire est évalué une première fois entre le quatrième et le sixième mois de son entrée en stage et une deuxième fois entre le neuvième et le dixième mois de son entrée en stage par le Délégué coordonnateur pour les Directeurs de zone et par le Directeur de zone pour les Délégués aux contrats d'objectifs, sur la base de l'exécution des missions qui leur ont été attribuées.

3.3. Formation commune des DCO et DZ

Les trois premiers volets de la formation initiale (art. 11. § 2, 3 et 4) sont organisés en commun pour les candidats DCO et les candidats DZ. Les modalités de formation permettent d'inviter les formateurs à différencier leurs pratiques chaque fois qu'il est opportun de répondre aux besoins de formation particuliers des DCO et des DZ¹². La formation initiale spécifique des candidats DZ est organisée après les trois premiers volets dans le prolongement de la formation initiale des candidats DCO et des DZ.

Volume de formation

Le plan de formation prévoit de développer les trois volets du décret Pilotage en ajoutant des heures (10h) afin de disposer de temps pour des mises en situation, des analyses de cas ou des travaux de groupes dans chaque volet ainsi que des heures communes à tous les volets en vue de l'intégration des acquis de formation. En sus, la coordination des modules est prévue hors du temps de formation. Le schéma ci-dessous donne un aperçu général des volumes de la formation.

¹¹ Voir annexe 3

¹² Par exemple, lors de mise en situation ou de travaux personnalisés, permettre aux candidats DCO et DZ de prendre un rôle ou un objet de travail qui correspond à leur fonction respective

Le décret prévoit

130h (160h pour les DZ) dont

L'IFC propose

130h (160h pour les DZ) de formation + 40h de coordination

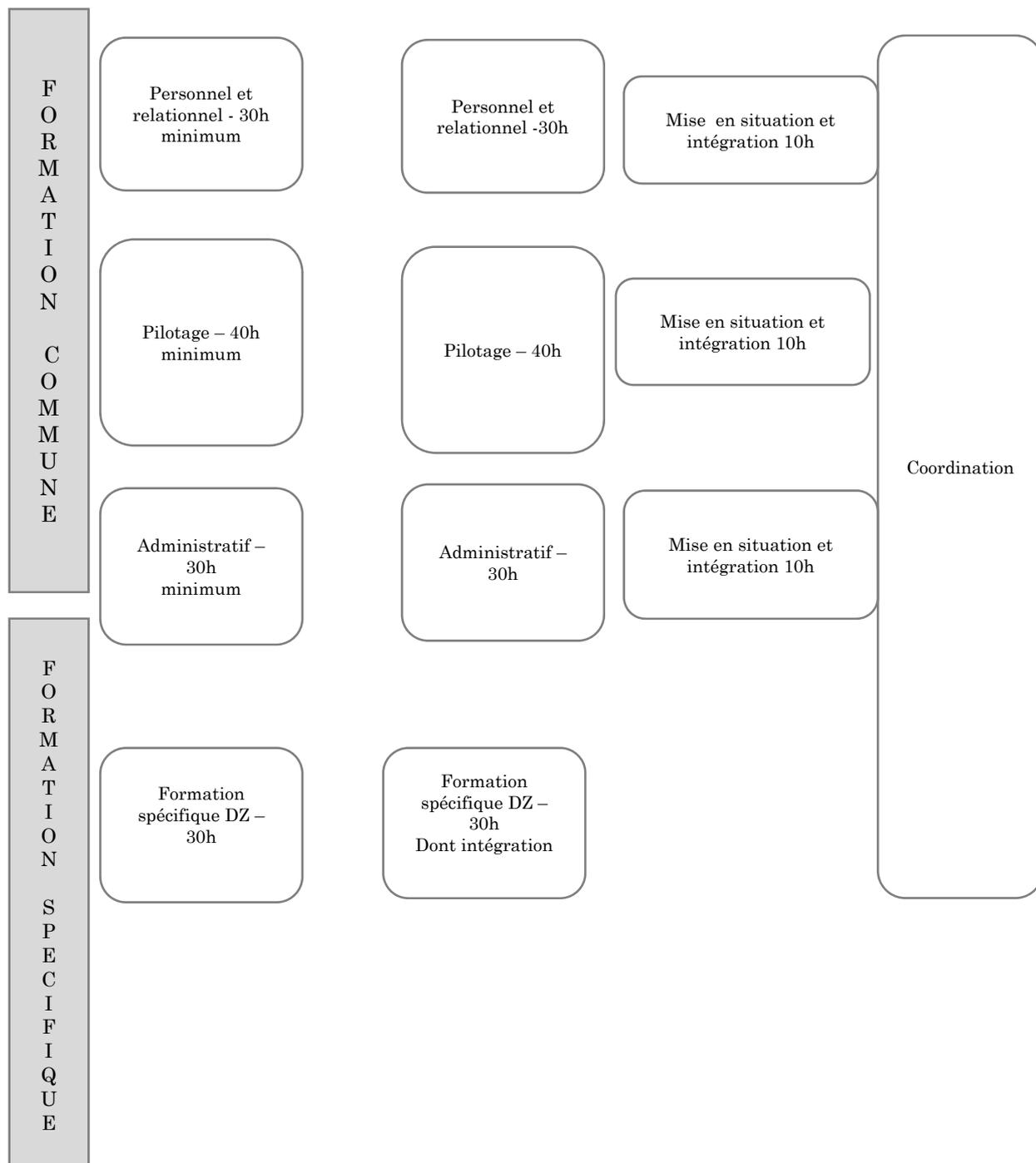


Figure 1 : proposition d'un plan de formation (par volet)

3.4. Contenu et objectifs des différents volets de formation

La formation initiale commune aux DCO et DZ prévue par le décret Pilotage prévoit trois volets.

Le volet « Personnel et relationnel » comporte quatre points à développer :

- Des aptitudes relationnelles dans la gestion des relations personnelles, interpersonnelles et groupales (en particulier dans les situations de communication orale et écrite, de prise de parole en public, d'animation de réunion, de travail en équipe, de prise de décision, de gestion de conflits, de médiation, de contrôle, de négociation et d'évaluation) (décret Pilotage, art.11 §2, 1°).
- La gestion d'un fonctionnement personnel adéquat par rapport à la fonction visée, de méthodes de gestion des tâches y liées (notamment la gestion du temps, la gestion de projets, les méthodologies de travail, ...) (décret Pilotage, art.11 §2, 2°)
- L'acquisition d'une méthode d'évaluation de sa propre action favorisant une aptitude à la réflexivité et au développement professionnel dans le cadre de leur future fonction et de leurs missions (décret Pilotage, art.11 §2, 3°),
- La prise de conscience des changements de posture et d'identité professionnelle amenés par la fonction pour laquelle ils postulent par rapport à leurs aptitudes et compétences relationnelles (décret Pilotage, art.11 §2, 4°),

Le premier point du volet relatif aux « aptitudes relationnelles » est particulièrement mis en jeu dans des situations aux enjeux personnels, organisationnels et institutionnels pour les acteurs, qu'implique l'analyse des diagnostics et des plans de pilotage ou des dispositifs d'ajustements, dans le cadre de leur contractualisation et de leur évaluation (après 3 ans ou après 6 ans). **Il vise en quelque sorte à faire des DCO et des DZ des « agents de changement »**. Il comporte l'exercice délicat d'informer, de formuler et de communiquer des recommandations importantes notamment dans la prise des décisions (positives ou négatives) au regard des analyses réalisées.

Le deuxième point concerne la gestion d'un fonctionnement personnel qui comporte une dimension de développement de « compétences professionnelles » : méthodologies et outils de gestion du temps, de projets, etc. Il vise en quelque sorte à doter les candidats des compétences professionnelles de base, que le candidat mettra à contribution dans la gestion quotidienne des plans de pilotage. Il suppose que ces compétences peuvent être développées et pourront notamment être approfondies ou complétées dans la formation d'insertion professionnelle ou dans la formation en cours de carrière.

Il serait judicieux que ces deux points relatifs au développement de compétences professionnelles et relationnelles que les candidats mobiliseront lors de la gestion des plans de pilotage soient abordés en lien avec les points relatifs à la « mise en place des plans de pilotage ».

Le développement des deux derniers points du volet relatifs à l'acquisition d'une méthode d'évaluation de sa propre action favorisant une aptitude à la « réflexivité » et à une « prise de conscience des changements de « posture » et d'identité professionnelle amenés par la fonction peuvent être convoqués conjointement autour d'un travail individuel de « posture et réflexivité ». Ces points exigent des candidats un travail personnel centré sur leur propre attitude et fonctionnement, à partir de connaissances, d'outils, de moments de réflexivité et d'un accompagnement plus individualisé. Pour développer ces compétences fondamentales à la fonction, il serait judicieux de les travailler dans un large éventail de situations propres à la fonction au long de la formation. **Ce travail de changement de posture a priori individuel contribue à former une identité collective propre au métier.**

Le volet « Pilotage » est central dans le plan de formation. Il comporte deux points essentiels :

- la compréhension des valeurs, du sens et de la portée de la notion de pilotage du système scolaire et des organisations scolaires (décret Pilotage, art.11 § 3, 1^o) :
 - o Appréhendant le système éducatif dans une perspective systémique ;
 - o S'appropriant les enjeux, les valeurs, les finalités et les fondements scientifiques de la gouvernance et du pilotage du système éducatif ;
 - o S'appropriant les méthodes et processus d'évaluation des politiques scolaires et de réformes pédagogiques; en particulier les notions d'objectifs d'amélioration, objectifs particuliers, objectifs spécifiques, état de lieux, indicateurs, ...
 - o S'appropriant l'organigramme et les missions de l'Administration générale de l'Enseignement, le rôle et les missions des différents acteurs du nouveau modèle de pilotage ;
 - o Mettant en perspective les enjeux et finalités actuels du pilotage du système éducatif et ceux qui font de mesures dans les axes du Pacte pour un Enseignement d'excellence prioritairement en lien avec les objectifs d'amélioration; en avoir une bonne appréhension.
- la compréhension et la maîtrise des processus liés à la mise en place d'un plan de pilotage ou plan d'ajustement (décret Pilotage, art.11 § 3, 2^o) :
 - o L'analyse des données (méthodologie du recueil et de l'analyse descriptive de données quantitatives et qualitatives, en particulier relative à la production, interprétation) ;
 - o L'analyse de la pertinence d'un état des lieux (lecture et compréhension des indicateurs quantitatifs et qualitatifs) et d'un diagnostic ; l'émission d'hypothèses explicatives ;
 - o L'analyse de la cohérence des objectifs spécifiques de l'école au départ de son diagnostic (dont la qualité des objectifs, ...), par rapport aux objectifs d'amélioration du système ;
 - o L'analyse de la pertinence et de la validité des stratégies au regard des fondements légaux et scientifiques (recherche scientifique, études nationales et internationales) et des enjeux du système éducatif.

Le premier point du volet relatif au « Pilotage » tend à ce que les candidats adoptent une vision systémique : à se situer dans le système éducatif, à connaître un ensemble de politiques et actions éducatives ainsi que leurs enjeux et impacts, à situer leur action dans le cadre du pilotage du système, des politiques éducatives et de leur évaluation. Il se réfère également aux connaissances nécessaires concernant le système scolaire, les politiques et les actions développées dans le système éducatif pour analyser les états des lieux, établir un diagnostic et élaborer un plan de pilotage comprenant un ensemble de stratégies valides au regard de fondements scientifiques et légaux. Ceux-ci supposent une connaissance des matières législatives et des procédures administratives du Volet Administratif. L'ampleur de ces connaissances plaident pour une formation aux politiques et actions relatives aux objectifs d'amélioration au cours de la formation initiale. Celles-ci seront approfondies et complétées lors de la formation d'insertion professionnelle et de la formation en cours de carrière. Il serait également judicieux de mobiliser les expertises des candidats dans ces matières et de favoriser des modalités de partage de connaissances (Présentations, Témoignages, Ateliers, Forum, Barcamp, etc.) et des travaux de recherche individuels ou en groupe.

Le second point de ce volet relatif à la mise en place des plans de pilotage invite davantage les candidats à se centrer sur le cœur de leur métier et à s'approprier le processus de « mise en place du plan de pilotage » ainsi que celui du dispositif d'ajustement. Il vise en quelque sorte à faire des DCO et des DZ, les agents du pilotage. Il consiste à analyser les états des lieux et diagnostics posés par les établissements et les C.PMS pour en établir la pertinence, à émettre des hypothèses, à analyser la cohérence et la pertinence des plans de pilotage/dispositifs d'ajustements, des stratégies et des actions proposées, le cas échéant à formuler des recommandations, à informer ainsi qu'à prendre des décisions et les argumenter. Ces compétences seront mobilisées notamment dans des situations délicates dans lesquelles ils devront mettre à profit des aptitudes personnelles et relationnelles.

Le volet « Administratif » comporte également trois points :

- L'aptitude à maîtriser à livre ouvert les matières législatives et réglementaires liées à la fonction de Directeur de zone et de Délégué au contrat d'objectifs (décret Pilotage, art.11 §4, 1°) ;
- Des capacités de gestion administrative, portant notamment sur (décret Pilotage, art.11 §4, 2°) : (a) Le « cycle de vie » du plan de pilotage (phasage, élaboration, contractualisation, suivi, évaluation) et ses échéances ; (b) En s'appropriant le concept de « dispositif d'ajustement » prévu pour les établissements en écarts de performance et ses spécificités ; (c) Le canevas du plan de pilotage/contrat d'objectifs ou dispositif d'ajustement/protocole de collaboration, son application web-métier, son guide d'encodage.
- L'utilisation adéquate des outils numériques (décret Pilotage, art.11 §4, 3°)

Le premier point, « matières législatives et réglementaires » fait référence autant à des matières liées spécifiquement à la fonction des DCO et des DZ, et nécessaires au développement d'une identité professionnelle¹³ qu'à des éléments de contexte contribuant à développer chez eux une « vision systémique ». Il suppose une connaissance suffisante (et le cas échéant, la capacité à chercher l'information pertinente) de l'ensemble des politiques éducatives et de leur réglementation. Il serait opportun que ces politiques soient abordées en lien avec les actions éducatives que les établissements pourraient mobiliser dans leur plan de pilotage, prioritairement en lien avec les objectifs d'amélioration (alternatives à l'échec et au décrochage, équité, inclusion, etc...) et accessoirement avec les politiques auxquelles font référence les thématiques. Il faut considérer à ce propos que le niveau de maîtrise de ces matières par les candidats peut être très hétérogène selon leurs expériences professionnelles, avec pour certains, une expertise significative. Il serait judicieux de mobiliser ces connaissances et permettre une approche personnalisée de ces éléments, par exemple à travers des travaux individuels et de groupes. Il y a donc dans cet axe, des dimensions qu'il serait intéressant de rapprocher avec le point « Pilotage » (décret Pilotage, art.11 § 3, 1°).

Le deuxième point, « gestion administrative des plans de pilotage » se centre sur le cœur du métier des DCO et des DZ et fait référence au développement de capacités de gestion administrative (et donc de prise de décision) nécessaires en situations d'analyse, d'élaboration, de suivi et d'évaluation¹⁴ des diagnostics et des plans de pilotage (et dans le cadre des dispositifs d'ajustement), soit en lien avec le point « mise en place des plans de Pilotage ». Les DCO et les DZ seront les agents de référence en la matière.

Le dernier point est relatif à « l'usage des outils numériques ». Si la formation à l'usage de l'application spécifique au Pilotage est envisagée dans le point relatif à la « mise en place des plans de pilotage », l'usage des outils numériques fait référence à l'ensemble des outils nécessaires et utiles dans la fonction dans tous les volets administratif, personnel et relationnel ou relatif au pilotage.

Quant à la formation initiale, spécifique aux candidats à la fonction de Directeur de zone (30 heures), elle vise à développer essentiellement « des compétences d'encadrement et de leadership » et notamment la capacité à :

- gérer et souder une équipe, notamment en soutenant, motivant des collaborateurs, en stimulant leur développement personnel, professionnel et d'équipe dans une perspective d'organisation apprenante ;
- organiser, diriger et coordonner les activités d'une équipe, évaluer celles-ci ;
- analyser et proposer les voies de résolution de problèmes ;
- gérer des projets, décider et initier les actions ciblées afin de mettre les décisions en œuvre.

¹³ Entre autres, la connaissance du statut et des missions du DCO et des DZ (décret Pilotage titre I et III).

¹⁴ Le terme évaluation est pris ici au sens large : comparer des informations à des critères en vue d'agir.

3.5. Plan de formation en modules

Dans le cadre du parcours de formation des DCO et DZ, il nous semble que plusieurs éléments sont structurants.

La formation commune DCO/DZ se structure autour de quatre axes :

- « **Je deviens DCO/DZ** » comprenant un travail « réflexif » et personnel d'évaluation de sa propre action et de développement professionnel ainsi qu'un travail de prise de conscience d'un changement de « posture » et d'une identité professionnelle (volet Relationnel) en y associant les éléments administratifs pertinents (statut et missions des DCO et des DZ) ;
- « **Je deviens un agent du pilotage** » comprenant l'acquisition des compétences liées directement à la « mise en place des plans de pilotage » (volet Pilotage) et la « gestion administrative des plans de pilotage » (volet Administratif),
- « **Je deviens un agent de changement** » comprenant un travail de développement d'« aptitudes relationnelles » et de « compétences professionnelles » (volet Personnel et Relationnel), ce module constituant la dimension relationnelle de la mise en place des plans de pilotage est étroitement associé au module « Agent du pilotage » ;
- « **J'acquiers une vision systémique** » comprenant une connaissance de la « gouvernance » (du système éducatif et de ses acteurs, des principales politiques et actions éducatives en lien avec les objectifs d'amélioration, y compris leur évaluation) (volet Pilotage) et une connaissance des « matières législatives et réglementaires » (volet Administratif).

Dans chaque module, un temps important est consacré à de la mise en situation, à des analyses ou résolutions de cas et à des travaux individuels et de groupes.

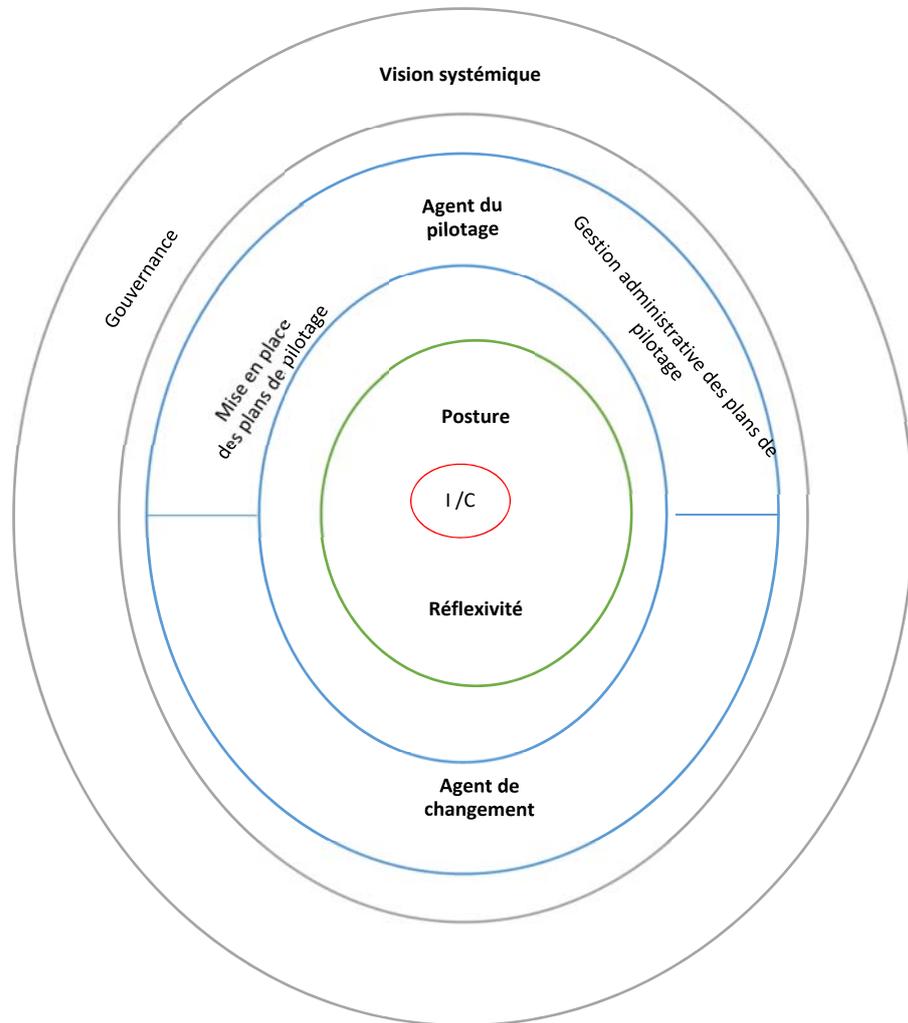


Figure 2 : organisation de la formation commune DCO/DZ du point de vue des candidats.

La connaissance de l'usage des outils numériques est transversale. Un temps sera consacré à l'appropriation du canevas de plan de pilotage/contrat d'objectifs ou dispositif d'ajustement/protocole de collaboration, son application web-métier, son guide d'encodage dans le module « Agent du pilotage » et en particulier dans le temps consacré à la gestion administrative des plans de pilotage. Le temps imparti ne permet cependant pas d'aborder de manière approfondie l'ensemble des applications d'usage professionnel. Les opérateurs veilleront à présenter les principales applications numériques (fonctions, documentation) relatives au module qu'ils développent et à inviter les candidats à faire usage de celles-ci en situation réelle dans le cadre de la formation.

Pour répondre aux **conditions de dispense** éventuelle et permettre d'identifier et isoler les points d'un volet qui en ferait l'objet, le plan de formation décrit en détail les points abordés dans chaque module de formation.

La formation spécifique des Directeurs de zone suit les objectifs définis dans le décret. Leur formation est composée de trois volets dont les objectifs sont communs avec la formation initiale des DCO. Le plan de formation prévoit une formation réalisée en commun visant notamment la constitution d'un langage commun et d'une identité professionnelle commune. Compte tenu de la particularité de leur position – hiérarchique- par rapport aux DCO avec qui ils partagent la formation et de leurs missions spécifiques, le plan de formation attire l'attention sur la différenciation nécessaire à mettre en place au sein de chaque module de la formation commune à leur égard. De plus, il semble important que les Directeurs de zone disposent de moments spécifiques – dans le cadre de la formation commune – afin de développer leur posture, leur capacité de questionnement et de réflexivité ainsi que des compétences professionnelles en lien avec le rôle et les missions qui leur sont assignées. Par ailleurs, en alignement avec les orientations du Pacte pour un Enseignement d'excellence, le plan de formation propose de développer les compétences d'encadrement et de leadership dans une perspective d'organisation apprenante.

Par ailleurs, **un module d'intégration** est défini afin que les candidats mobilisent correctement et de manière adaptée ces savoirs, savoir-faire et savoir-être dans le cadre de leur fonction. Le défi pour la formation se situe dans l'intégration des différents volets dans des situations propres à la fonction.

Un **module de coordination** hors temps de formation des candidats est prévu de manière à articuler et coordonner les différents modules et à organiser les modalités d'intégration (gestion des ressources, des agendas, des réunions). L'opérateur du module de coordination peut également prendre en charge le module d'intégration notamment en vue de coordonner les apports des différents intervenants à cette fin.

Un **Comité d'accompagnement** est mis en place afin de garantir la conformité de la formation aux cadres légaux, sa cohérence et sa qualité au regard du cahier des charges, de valider la proposition d'agenda et d'effectuer les arbitrages de manière à réguler les interventions des différents opérateurs. Il veille avec l'opérateur de coordination à créer chez les opérateurs une vision commune de la formation. Celui-ci est présidé par le Fonctionnaire dirigeant de l'Institut de Formation en cours de Carrière (IFC)... Il est composé au moins d'un

représentant de la Direction générale du Pilotage et d'un représentant de l'IFC. Les opérateurs de la formation initiale et, en l'occurrence, l'opérateur en charge de la coordination pourraient être conviés à y participer en fonction des besoins et de l'ordre du jour.

Les périodes attribuées à chaque module respectent le **volume d'heures** assigné aux volets tels que définis par le décret Pilotage. Un équivalent de 10 heures ont été ajoutées à chaque module afin de valoriser des modalités de formation actives et collectives telles que des mises en situation et des analyses de cas organisées et afin de réserver des heures destinées à des exercices d'intégration, rassemblées en un module d'intégration. Le volume de temps a également été estimé pour atteindre les objectifs propres à la nature des compétences développées (par exemple, l'acquisition de savoir-être est plus consommatrice de temps que l'enseignement de savoirs). Par ailleurs, les volumes ont été adaptés de manière à organiser l'agenda à partir d'unité de demi-journées de formation (3h).

Le schéma ci-dessous rend compte de l'organisation des points des trois volets prévus par le décret Pilotage dans les différents modules proposés :

Volets	Axes des volets	Modules/lots
Personnel et relationnel 30h +10h	2.1. « Aptitudes relationnelles » : gestion des relations interpersonnelles, personnelles et groupales	« Agent du changement » Compétences professionnelles et relationnelles - 24h
	2.2. « Compétences professionnelles » : fonctionnement personnel adéquat à la fonction et gestion des tâches	
	2.3. Méthode d'évaluation de sa propre action, « réflexivité » et développement professionnel	« Posture et réflexivité » - 12h
	2.4. Changement de « posture » propre et identité professionnelle pour la fonction	
Pilotage 40h +10h	3.1. « Gouvernance » : Valeurs, sens et portée de la notion de pilotage dont perspective systémique ; gouvernance, pilotage et évaluation des politiques publiques (notions du Pilotage) ; l'AGE et acteurs ; mise	« Agent du pilotage » Mise en place des plans de pilotage- 30 h
	3.2. « Mise en place des plans de pilotage »/dispositif d'ajustement dont analyse des données, analyse (pertinence cohérence, validité) ; appli Pilotage	« Agent du pilotage » Gestion administrative des plans de pilotage- 15
Administratif 30h +10h	4.1. « Matières législatives et réglementaires »	« Vision systémique » : gouvernance - 15h
	4.2. « Gestion administrative » dont le cycle de vie des plans de pilotage ; dispositif d'ajustement ; canevas et application web-métier	« Vision systémique » : matières législatives et réglementaires
	4.3. « Applications numériques »	
Formation spécifique DZ 30h	Encadrement, leadership et organisation apprenante	Formation spécifique DZ – 30h

Intégration 19h

Figure 3 : organisation des volets de la formation en modules en vue de la définition de lots. Les chiffres (2.1) correspondent aux numéros des paragraphes de l'article 11 du Décret « Pilotage ». Une correspondance entre les volets et modules est disponible dans l'annexe 1

3.6. Coordination de la formation

La formation comporte 130h à organiser en environ deux mois de formation commune pour les DCO et les DZ et 30h de formation pour les DZ, ce qui représente 8 à 10 semaines de formation. L'opérateur du module en charge de la coordination et de l'intégration agencera le calendrier de formation, idéalement deux mois avant la formation. Le plan de formation proposé prévoit de :

- initier les candidats dès le début de la formation aux aspects qui constituent le cœur de la fonction tels que « Posture » et « Agent du pilotage », plus opérationnels. Le début des modules se référant à une compréhension plus globale ou approfondie tel que le module « vision systémique » sera programmé plus tard dans la formation. (dans l'exemple d'agenda présenté ci-dessous, le module Posture est initié la première semaine et réparti sur l'ensemble de la formation et le module Vision systémique est concentré dans la seconde moitié de la formation) ;
- inviter les opérateurs dans chaque module à aborder les aspects opérationnels en lien direct avec la fonction avant d'aborder des aspects plus généraux (par exemple, le module « Agent du pilotage » débiterait par les éléments relatifs à « Comprendre et maîtriser les processus liés à la mise en place d'un plan de pilotage » alors que les éléments relatifs à la « maîtrise des notions, principes et conditions du recueil et d'analyse des données » seraient abordés plus tard dans la session) ;
- adapter le temps et le rythme des sessions aux objectifs visés. Certains apprentissages se font dans des temps longs et/ou répétés. Pour le module visant des compétences relationnelles, des plages longues (une ou deux journées consécutives) sont plus appropriées. Les habitudes s'acquièrent davantage par la répétition. Par exemple, une organisation perlée convient pour acquérir une posture réflexive. Pour faciliter l'organisation, lorsque cela s'y prête, un module peut être concentré sur la même semaine (dans l'exemple ci-dessous, la semaine X) ;
- organiser les séances d'intégration au moment où les candidats ont acquis des compétences suffisantes en tant que « agent du pilotage » et « agent de changement » de manière à pouvoir mobiliser ces connaissances en situation. Des plages horaires régulières seront réservées pour le module « intégration » en coordination avec les responsables des autres modules (dans l'exemple ci-dessous, tous les vendredis à partir de la 3^e semaine) ;
- créer de l'alternance entre les modules afin de les mobiliser dans les situations d'intégration (dans l'exemple ci-dessous, les semaines 3, 4, 5).
- En dehors du plan de formation mais en coordination avec celui-ci, des événements collectifs aux dimensions symboliques et institutionnelles contribuent à susciter un changement de posture et d'identité professionnelle et à créer une communauté professionnelle. Deux événements sont prévus au minimum en inauguration et en clôture de la formation (E). Ceux-ci seront organisés par l'administration en coordination avec l'IFC et les opérateurs de formation.
- Prévoir des journées « blanches » mise à profit pour du travail personnel de recherche, préparation de présentation, travail de groupe (semaine X).
- Prévoir des moments de formation spécifique pour les candidats DZ.
- Garantir la faisabilité de la formation fondée sur un principe de réalisme, tant pour les candidats que pour les opérateurs de formation

A titre d'exemple, la figure ci-dessous présente des modalités possibles respectant un ensemble de principes complémentaires. L'organisation de l'agenda de la formation tiendra compte des principes pédagogiques

favorables aux objectifs de la formation des compétences et connaissances des différents modules, des objectifs définis par les cadres légaux et des disponibilités des opérateurs. Il sera validé par le Comité d'accompagnement sur la base d'une proposition des opérateurs du module de coordination, réalisée en concertation avec les opérateurs.

	E	Semaine 1				Semaine 3, 4, 5				Semaine X				E
Posture		■				■								
G. pilotage			■	■			■	■						
A. changement				■	■									
V. systémique								■		■	■	■	■	
Intégration									■					

Figure 5 : semaines types. A titre d'exemple, il serait favorable pour atteindre les objectifs d'acquisition du module « Posture et réflexivité » d'organiser des séances dès le début de la formation de manière à provoquer un changement de Posture et un sentiment collectif d'appartenance et d'organiser des séances tout au long du cursus de manière à ce que les candidats disposent de moments de questionnement et réflexivité régulières. En outre, l'organisation perlée favorise l'acquisition d'habitudes (ici, de questionnement et réflexivité). Par ailleurs, d'autres modules peuvent être envisagés de manière concentrée en séminaire intensif.

La coordination sera confiée à un opérateur qui aura pour tâches de proposer au Comité d'accompagnement un agenda de la formation réalisée en concertation avec les opérateurs des différents modules, de mettre à la disposition des candidats, des opérateurs de formation des modules et de l'IFC un espace numérique de parcours de formation de manière à déposer les supports (ressources) et les productions (travaux) de formation ainsi que de favoriser les interactions (Forum, wiki). En cas d'incapacité à gérer la coordination, à sa demande ou à la demande de l'IFC, le Comité d'accompagnement sera l'instance d'arbitrage. La coordination est confiée idéalement à l'opérateur qui a en charge l'intégration.

Pour des raisons organisationnelles et pédagogiques, les participants seront répartis en sous-groupes dont il convient de définir la taille. Cette organisation implique que chaque module est susceptible d'être organisé plusieurs fois. Les opérateurs seront invités à spécifier les modalités d'organisation qu'ils prévoient (en grand groupe, en sous-groupes).

Dans un souci de cohérence, l'opérateur désigné pour un module devra assurer la formation de tous les sous-groupes dudit module, organisé deux fois (première et seconde sélection).

3.7. Lieux de formation

La formation se déroulera de préférence dans des lieux dont l'accès est facile pour un grand nombre de candidats et de formateurs. Le choix porte *a priori* sur deux lieux : Bruxelles et Namur. Ils seront définis en prenant en compte les propositions des opérateurs.

3.8. Dispense

Le décret Pilotage prévoit les modalités de dispense de suivi des volets de la formation initiale.

A la demande du candidat, le Délégué coordonnateur, sur la proposition de l'Institut de la Formation en cours de Carrière, peut le dispenser du suivi d'un ou plusieurs volets de formation dans l'hypothèse où il aurait préalablement suivi, et le cas échéant réussi, une ou plusieurs formations équivalentes (art. 14, §1^{er}).

Une organisation en volets aurait facilité les procédures en cas de dispense. Pour les raisons développées dans cette note, une organisation alternative a été adoptée. Cependant, **la possibilité de demande de dispense a été prise en compte** :

D'abord, les volets sont composés de plusieurs points et comportent tous des éléments inédits relatifs à la fonction de DCO ou DZ. Il est peu probable qu'un candidat ait suivi l'équivalent d'un volet dans son intégralité au cours de son cursus, du moins pour les deux premières organisations de la formation. Par exemple, le volet administratif est composé de 3 points. Celui qui consiste en la maîtrise à livre ouvert des matières législatives et réglementaires (art. 4.1) pourrait faire l'objet de dispense pour certains profils de candidats. Les deux autres points de ce volet se rapportent aux procédures liées à la nouvelle gouvernance (dont les Plans de pilotage/Contrat d'objectifs (PP/CO) et dispositifs d'ajustement/Protocole de collaboration (DA/PC)) et à l'utilisation adéquate des outils numériques. Dans le cadre des mesures transitoires, il n'est pas envisageable qu'un candidat puisse faire la preuve d'avoir suivi une formation sur l'ensemble de ces trois points.

Ensuite, la priorité est de répondre aux besoins de formation des candidats et d'assurer la qualité et l'efficacité de la formation. Pour faciliter l'organisation de la formation, le volet administratif – du moins le point relatif aux matières législatives et réglementaires - pourrait être dispensé indépendamment des autres volets. Cependant, il y a peu d'intérêt de connaître les procédures en dehors de tout contexte d'action. Celles-ci prennent sens dans le cadre de l'analyse des plans de pilotage/contrats d'objectifs et le cas échéant, des dispositifs d'ajustement/protocole de collaboration au regard des fondements légaux (art.11§23.2°d).

Enfin, organiser les volets séparément va à l'encontre du travail important sur la posture qu'implique cette nouvelle fonction et de la formation d'un corps professionnel dans une visée d'apprentissage collectif et organisationnel. Le volet susceptible de faire l'objet de dispense est *a priori* celui concernant la connaissance des aspects administratifs. Commencer la formation, pour des raisons pratiques, par des aspects administratifs risque de renforcer la dimension procédurière et bureaucratique et déforcer le travail sur la posture du DCO/DZ telle qu'elle est définie dans le décret. De même différencier des parcours de formation à l'entrée en formation ne favorise pas la formation d'une identité collective.

Conclusions

Le plan de formation proposé répond aux exigences du décret Pilotage dans le cadre des dispositions transitoires. La proposition de formation prévue réaménage les trois volets en cinq modules de formation de manière à rencontrer les principes sur lesquels elle repose à savoir une programmation pragmatique d'acquisition de compétences à court terme et d'intégration des acquis en contexte professionnel. Les différentes modalités pédagogiques prévues, l'introduction d'un module d'intégration ainsi que l'organisation en alternance du calendrier contribuent à faire acquérir aux candidats DCO et DZ les compétences nécessaires à la fonction d'agent des plans de pilotage et d'agent du changement dans le cadre des objectifs d'amélioration de notre système éducatif.

Annexe 1 : correspondance entre les points du décret Pilotage et le plan de formation

Points du décret Pilotage (art. 11)	Modules du plan de formation
Volet « Personnel et relationnel »	
2.1°. Des aptitudes relationnelles dans la gestion des relations personnelles, interpersonnelles et groupales (en particulier dans les situations de communication orale et écrite, de prise de parole en public, d'animation de réunion, de travail en équipe, de prise de décision, de gestion de conflits, de médiation, de contrôle, de négociation et d'évaluation)	Agent du changement - Compétences professionnelles et relationnelles
2.2°. La gestion d'un fonctionnement personnel adéquat par rapport à la fonction visée, de méthodes de gestion des tâches y liées (notamment la gestion du temps, la gestion de projets, les méthodologies de travail, ...)	Agent du changement - Compétences professionnelles et relationnelles
2.3°. L'acquisition d'une méthode d'évaluation de sa propre action favorisant une aptitude à la réflexivité et au développement professionnel dans le cadre de leur future fonction et de leurs missions	Développement d'une posture et d'une capacité à la réflexivité
2.4°. La prise de conscience des changements de posture et d'identité professionnelle amenés par la fonction pour laquelle ils postulent par rapport à leurs aptitudes et compétences relationnelles	Développement d'une posture et d'une capacité à la réflexivité
Volet « Pilotage »	
3.1°. La compréhension des valeurs, du sens et de la portée de la notion de pilotage du système scolaire et des organisations scolaires, en :	Vision systémique - gouvernance
3.1°.a. Appréhendant le système éducatif dans une perspective systémique ;	Vision systémique - gouvernance
3.1°.b. (1) S'appropriant les enjeux, les valeurs, les finalités et les fondements scientifiques de la gouvernance et du pilotage du système éducatif ;	Vision systémique - gouvernance
3.1°.b. (2) S'appropriant les méthodes et processus d'évaluation des politiques scolaires et de réformes pédagogiques; en particulier les notions d'objectifs d'amélioration, objectifs particuliers, objectifs spécifiques, état de lieux, indicateurs, ...	Vision systémique – gouvernance + Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage
3.1°.c. S'appropriant l'organigramme et les missions de l'Administration générale de l'Enseignement, le rôle et les missions des différents acteurs du nouveau modèle de pilotage ;	Vision systémique - gouvernance
3.1°.d. Mettant en perspective les enjeux et finalités actuels du pilotage du système éducatif et ceux qui font de mesures dans les axes du Pacte pour un Enseignement d'excellence prioritairement en lien avec les objectifs d'amélioration; en avoir une bonne appréhension.	Vision systémique - gouvernance
3.2°. La compréhension et la maîtrise des processus liés à la mise en place d'un plan de pilotage ou plan d'ajustement, notamment :	Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage
3.2°.a. L'analyse des données (méthodologie du recueil et de l'analyse descriptive de données quantitatives et qualitatives, en particulier relative à la production, interprétation) ;	Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage
3.2°.b. L'analyse de la pertinence d'un état des lieux (lecture et compréhension des indicateurs quantitatifs et qualitatifs) et d'un diagnostic ; l'émission d'hypothèses explicatives ;	Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage

3.2°.c. L'analyse de la cohérence des objectifs spécifiques de l'école au départ de son diagnostic (dont la qualité des objectifs, ...), par rapport aux objectifs d'amélioration du système ;	Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage
3.2°.d. L'analyse de la cohérence des stratégies élaborées (y compris le plan de formation, les modalités du travail collaboratif et les éléments relatifs au Tronc commun) au regard des objectifs spécifiques de l'établissement et de sa situation spécifique ;	Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage
3.2°.e. L'analyse de la pertinence et de la validité des stratégies au regard des fondements légaux et scientifiques (recherche scientifique, études nationales et internationales) et des enjeux du système éducatif.	Agent du pilotage – Mise en place des plans de pilotage
Volet « Administratif »	
4.1°. L'aptitude à maîtriser à livre ouvert les matières législatives et réglementaires liés à la fonction de Directeur de zone et de Délégué au contrat d'objectifs ;	Vision systémique - matières législatives et réglementaires
4.2°. Des capacités de gestion administrative, portant notamment sur:	
4.2°.a. Le « cycle de vie » du plan de pilotage (phasage, élaboration, contractualisation, suivi, évaluation) et ses échéances ;	Agent du pilotage - Gestion administrative des plans de pilotage
4.2°.b. En s'appropriant le concept de « dispositif d'ajustement » prévu pour les établissements en écarts de performance et ses spécificités ;	Agent du pilotage – Gestion administrative des plans de pilotage
4.2°.c. Le canevas de plan de pilotage/contrat d'objectifs ou dispositif d'ajustement/protocole de collaboration, son application web-métier, son guide d'encodage ;	Agent du pilotage –Gestion administrative des plans de pilotage
4.3°. L'utilisation adéquate des outils numériques	Transversal : les outils ad hoc dans chaque module

Ce tableau met en correspondance les objets des modules au regard des objectifs des volets. Il permet d'une part, de retracer le découpage des volets et l'articulation des modules et d'autre part, de faciliter les procédures en cas de demande de dispense prévue par le décret « Pilotage ».

Annexe 2. Description des modules de formation

Le premier module « Posture et réflexivité » vise le développement d'une posture et d'une méthodologie d'évaluation de sa propre action en vue du développement professionnel des candidats (art.11§2.1 et 2). La **méthodologie** favorisera des modalités de réflexion individuelle et un accompagnement personnalisé. Un levier à exploiter serait l'organisation d'événements aux dimensions symboliques et institutionnelles¹⁵ qui permet de rencontrer des personnalités nationales ou internationales significatives pour la fonction. De même, concevoir des modalités de formation commune et de travaux collectifs contribuerait au développement d'une communauté professionnelle. Dans ce cadre, il serait opportun de réfléchir à la **pertinence d'agencer des séquences en grand groupe et en petits groupes** (par zone et en interzone) et à leur articulation avec les séances des autres modules. Une attention particulière sera portée à mutualiser les compétences de manière à estomper les postures professionnelles antérieures des candidats.

Pour ce module, il est envisagé de consacrer l'équivalent de 12h qui peuvent être répartis sur l'ensemble de la formation. Pour favoriser un suivi personnalisé, l'équivalent - au maximum - de **3 sessions d'environ 20 candidats** est envisagé avec des moments collectifs et personnalisés. Un changement de posture et la formation d'une identité professionnelle se construisent dans la **durée** et s'étendent au-delà de la formation initiale. Néanmoins, l'organisation de moments réflexifs réguliers au cours de la formation, avec des outils et ressources spécifiques les renforce.

Outre l'expérience en formation d'adulte, le **profil des formateurs** comprend une expertise en accompagnement au changement de posture et d'identité professionnelle ainsi qu'à la réflexivité dans une visée de développement professionnel.

Le deuxième module « **Agent du pilotage** » est central dans la formation. A ce titre, il serait judicieux que ce module soit organisé dès le **début de la formation** puisqu'il concerne le cœur du métier. Il vise à la « mise en place des plans de pilotage »/dispositifs d'ajustement des établissements scolaires et des C.PMS et à la « gestion administrative » relatives cet exercice. La formation initiale s'attachera particulièrement à exploiter les premières étapes de la mise en place des plans de pilotage (jusqu'à leur contractualisation) auxquelles les candidats seront confrontés à brève échéance ; les étapes ultérieures pouvant être approfondies en formation d'insertion professionnelle. En ce qui concerne la **méthodologie**, seront valorisées la mise en situation, et l'analyse/résolution de cas typiques, concernant l'analyse d'état des lieux, l'établissement de diagnostic, la formulation de recommandations, la gestion de situations hors normes, la formulation d'objectifs dans le cadre de plans d'ajustement, de prise de décisions et de leur argumentation, des témoignages, etc.

Pour ce module, il est envisagé d'y consacrer l'équivalent de **45h** de formation et d'en organiser au maximum l'équivalent de **3 sessions d'environ 20 candidats** en veillant à alterner des séquences magistrales en grand groupe et des séquences de mise en situation et résolution de cas en veillant à ce que chaque candidat rencontre une variété de contextes scolaires (fondamental, secondaire, ordinaire, spécialisé).

¹⁵ Voir note de bas de page n°4

Pour des raisons de **dispense éventuelle**, il est important que les éléments relatifs aux volets « Pilotage » (30h) et « Administratif » (15h) de ce module soient identifiables afin, le cas échéant, de les isoler.

Les compétences requises pour ce module requièrent des **profils de formateurs variés et spécifiques**. Elles peuvent être rencontrées par une équipe de formateurs qui, collectivement, démontrera une expertise en matière de pilotage et management public, une expertise de l'application Web « Pilotage », une connaissance approfondie des aspects légaux et administratifs ainsi qu'en méthodologie du recueil et interprétation des données quantitatives. Les membres de l'administration pourraient être invités pour des sessions spécifiques (par exemple, pour les l'application Web « Pilotage »). L'expertise de formateurs IFC en pilotage peut être exploitée dans ce module.

Le troisième module « **Agent de changement** » vise à développer des compétences personnelles (professionnelles) et relationnelles nécessaires à la fonction qui consiste à agir et communiquer dans le cadre de la mise en place des plans de pilotage. **La méthodologie** s'appuiera sur la mise en situation et l'analyse/résolution de cas typiques, les étapes et situations liées à la mise en place des plans de pilotage avec les dimensions relationnelles, organisationnelles et institutionnelles tant des situations ordinaires que des situations délicates.

Pour ce module, il est envisagé de consacrer **24h** de formation et d'en organiser au maximum l'équivalent de **3 sessions d'environ 20 candidats** en veillant à ce que chaque candidat rencontre une variété de contextes d'action tant dans les compétences relationnelles (communication orale et écrite, compétence de prise de parole en public, d'animation de réunion, de travail en équipe, de prise de décision, de gestion de conflits, de médiation, de contrôle, de négociation et d'évaluation, etc.) que dans la gestion de son propre fonctionnement (notamment en gestion du temps, la gestion de projets, les méthodologies de travail).

Le **profil du ou des formateurs** comprendra l'expertise en développement de compétences professionnelles spécifiques (gestion des tâches, de projets, communication orale et écrite, etc.) et en communication, en particulier en contexte organisationnel et de changement. Une expérience de formation ou un accompagnement du changement en organisation du secteur public sera valorisé.

Le quatrième module « **vision systémique** » vise à ce que les candidats appréhendent leur fonction dans une vision systémique du système éducatif (acteurs, organisations, politiques, actions) et acquièrent des connaissances - sur les politiques et les actions éducatives ainsi qu'en matières législatives et réglementaires - suffisantes à l'exercice de leur fonction dans le cadre de la mise en place et de l'évaluation des plans de pilotage. Au regard de l'ampleur du domaine à connaître, **des priorités sont à définir** : il serait judicieux de prévoir l'acquisition d'une méthodologie de recherche des références pertinentes. Les politiques et actions abordées au cours de la formation initiale pourront être approfondies et complétées au cours de la formation d'insertion professionnelle et de la formation en cours de carrière. En formation initiale, ces politiques, actions, matières législatives et réglementaires concerneront prioritairement les éléments incontournables à la mise en place des plans de pilotage (par

exemple les politiques et actions, législation et réglementation en lien avec les objectifs d'amélioration).

Pour ce module, il est envisagé de consacrer **30h** de formation et d'en organiser au maximum l'équivalent de **3 sessions d'environ 20 candidats, avec des séquences magistrales, des séquences en grand groupe et en petits groupes**. Pour des raisons de **dispense éventuelle**, il est important que les éléments relatifs aux volets « Pilotage » (15h) et « Administratif » (15h) de ce module soient identifiables afin, le cas échéant, de les isoler. Une option est d'organiser le module de manière intensive, plutôt en fin de formation lorsque les candidats auront produit un bilan de compétences et établi un profil de formation personnalisé. Pour sensibiliser les candidats aux politiques et actions ou aux matières législatives et réglementaires, il est envisageable de combiner des cours magistraux avec une **méthodologie** qui sollicite des choix personnels, des travaux individuels ou de groupe préparés hors cours, à travers lesquels les candidats approfondiraient certains éléments et en feraient part à l'ensemble des candidats (par exemple, au cours d'une journée de type colloque). Il serait opportun que la formation permette que les DCO et les DZ maîtrisent collectivement un ensemble de problématiques de manière à disposer des ressources les plus pertinentes dans le cadre de leur fonction. L'organisation d'un colloque avec l'invitation de spécialistes en ces matières peut également être envisagée.

Le **profil des formateurs** comprendra une connaissance étendue des politiques (aspects légaux compris) et des actions éducatives, de leurs enjeux et de leurs impacts, dont des pratiques validées (EBP) développées dans notre système éducatif et dans des systèmes éducatifs voisins. Le module comprend également l'analyse du pilotage du système qui requiert une expertise avérée en évaluation des politiques publiques. Des membres de l'administration pourraient être invités pour des séquences spécifiques.

Le cinquième module vise l'**intégration** des acquis dans des situations communes à l'ensemble des modules et, en particulier autour du cœur du métier de DCO et DZ en tant que Agent des plans de pilotage et d'Agent de changement. Outre les avantages relevés précédemment, les situations d'intégration intensifient les interactions entre les candidats aux expériences et expertises différentes et favorisent les échanges de pratiques et de points de vue favorables tant à la formation de compétences qu'au changement de posture et d'identité professionnelle. Ces modules pourront tant constituer une ressource pour l'intégration que bénéficier des constats qui auront été fait (par exemple, un candidat peut exploiter la situation d'intégration lors d'un moment réflexif ou d'un bilan de compétences ou pour choisir d'approfondir ses connaissances en matières législatives sur un constat de connaissance insuffisantes sur un sujet).

Pour ce module, il est envisagé d'y consacrer l'équivalent de **19h** de formation et d'en organiser au maximum l'équivalent de **3 sessions d'environ 20 candidats**. L'opérateur en charge de ce module veillera à coordonner les interventions des différents intervenants et à coordonner les apports de chaque opérateur de manière à produire des outils d'intégration cohérents (par exemple à travers la production de situations communes, l'usage d'un journal de formation) ainsi que les modalités pédagogiques y concourant.

Il semble opportun pour des raisons organisationnelles que cet opérateur prenne également en charge la coordination de la formation.

La « **coordination** » est réalisée en complément de l'intégration des acquis. Elle chargée d'élaborer une proposition d'agenda de la formation en concertation avec les opérateurs des différents modules et l'IFC et de la soumettre pour approbation au Comité d'accompagnement, d'organiser les réunions de coordination (au moins une avant la formation et un débriefing en fin de formation) entre les responsables de chaque module, et l'IFC, d'assurer le suivi des modules de formation et la gestion de leur déroulement pédagogique, de mettre à la disposition des candidats, des opérateurs de formation des modules et de l'IFC un espace numérique de parcours de formation de manière à déposer les supports (ressources) et les productions (travaux) de formation ainsi que de favoriser les interactions (Forum, wiki) entre candidats et les formateurs, de veiller au dépôt des supports de formation par les opérateurs, de contribuer au processus de gestion de la qualité de la formation et de son évaluation, de prévoir un système de communication de manière à répondre aux questions et sollicitations des candidats, de coordonner les apports des différents opérateurs dans la rédaction d'une situation d'intégration, et, de faire rapport au Comité d'accompagnement des réunions de coordination, de participer régulièrement aux réunions du Comité d'accompagnement auquel il serait convié. En cas de problème d'organisation, il a recours au Comité d'accompagnement.

Quant à la « **formation spécifique des DZ** », un sixième module à part entière est organisé. Le profil des formateurs est sensiblement identique au profil des formateurs du module « agent de changement », avec une expertise importante en formation à la gestion de projets, au leadership et à l'encadrement des équipes en organisation publique dans une vision d'organisation apprenante. Elle se donnera en prolongement des compétences travaillées pour les objectifs liés au fonctionnement personnel (par exemple, la gestion de projets et la prise de décision) et en complément des objectifs spécifiques liés au leadership et à l'encadrement des équipes des DCO (notamment pour les compétences liées à la coordination d'équipe et à la résolution de problèmes) dans une perspective d'organisation apprenante.

Pour ce module, il est envisagé d'y consacrer l'équivalent de **30h** de formation en une session en alternant des moments de travail individuel et en groupe.

Considérations communes pour tous les modules :

La conception des contenus de formations, la mise à disposition des supports de formation aux candidats (dont leur dépôt sur la plate-forme), la réservation des salles ainsi que le suivi des modules (la gestion de leur déroulement, leur cohérence et pertinence avec le cahier des charges et les cadres légaux, la qualité du suivi des interactions avec les candidats) sont de la responsabilité des opérateurs pour le module dont ils ont la charge. Chaque opérateur est tenu à contribuer aux supports d'intégration et de participer aux réunions de coordination (au moins 2 : préparation et débriefing).

Les modalités organisationnelles et méthodologiques seront prévues de manière à prendre en compte l'hétérogénéité des candidats, de leurs profils et de leurs besoins de formation, en particulier les besoins spécifiques des DZ pour remplir leurs missions. Compte tenu des profils hautement qualifiés des candidats, il est envisageable de mobiliser leurs compétences en la matière. Une attention particulière sera portée sur les rapports hiérarchiques des DZ et DCO (ceux-ci pourraient avoir un impact sur le climat de la formation et par ailleurs, faire l'objet de différenciation). Il sera envisagé d'ajuster l'offre, au regard des profils de candidats sélectionnés lors de la seconde organisation (septembre 2019), ouverte aux personnes non

membres du personnel enseignant (art. 14 du décret Pilotage), de manière à répondre aux besoins de ces candidats.

L'opérateur est tenu à participer à au moins deux réunions de coordination (avant l'organisation de la formation en fin de formation) notamment pour composer l'agenda de formation que l'opérateur chargé de la coordination fera valider par le Comité d'accompagnement, d'apporter des éléments pertinents à la rédaction d'une situation d'intégration coordonnée par l'opérateur chargé de la coordination, et, le cas échéant de participer à une réunion du Comité d'accompagnement auquel il serait convié.

Les opérateurs s'engagent à prendre en charge l'exécution de la formation de l'offre qu'ils remettent sur les deux organisations prévues par le décret « Pilotage » : sélection 2018 et sélection 2019 ; toutes deux prévues en 2019 ; et d'ajuster la seconde organisation aux profils et besoins des candidats sélectionnés.

Annexe 3 : Public cible – mesures transitoires (extraits)

Conditions d'admission (art.19) : être - entre autres - a minima titulaire d'un grade académique de bachelier, être nommé ou engagé à titre définitif (mi-temps) dans l'enseignement ou dans un centre psycho-médico-social ou le membre du personnel nommé ou engagé à titre définitif à une fonction de rang 1 ou de rang 2 dans une Haute École, 10 ans au moins d'ancienneté, et faire la preuve d'une expérience professionnelle (pour les DZ, une expérience de trois ans au moins dans le domaine de la gestion ou de la coordination d'équipe d'adultes ; une expérience significative dans un des domaines visés par les missions de Directeur de zone et pour les DCO, une expérience significative dans un des domaines visés par les missions de Délégué au contrat d'objectifs).

A partir de l'année 2019 (§2), toute personne ne répondant pas à la condition visée au paragraphe 1er, 7°, - MDP nommé ou engagé à titre définitif-. Le candidat devra faire preuve d'une expérience professionnelle utile de dix ans au moins dont cinq ans au moins en matière d'audit, d'analyse systémique, d'analyse de variables / indicateurs, de formation ou d'accompagnement d'adultes et trois ans au moins dans le domaine de la coordination d'équipe d'adultes s'il souhaite s'inscrire à la formation initiale et à l'épreuve de certification donnant accès à la fonction de Directeur de zone.

Dans les mesures transitoires, il est précisé entre autres que :

Par dérogation (art. 144),

Le Gouvernement peut, jusqu'au 1er janvier 2020, admettre au stage des Directeurs de zone et des Délégués au contrat d'objectifs (...). Pour ce faire, le Gouvernement organise la procédure d'admission au stage (...) en 2018 afin de pourvoir les postes visés à l'article 143, 1° (maximum 4 Directeurs de zones et d'un maximum de 53 Délégués au contrat d'objectifs) et en 2019 afin de pourvoir les postes visés à l'article 143, 2° (maximum de 5 Directeurs de zones complémentaires et d'un maximum de 35 Délégués au contrat d'objectifs).

Les membres du personnel admis (après épreuves d'admission et sélection) suivent la formation initiale au cours des trois premiers mois de leur admission au stage et sont dispensés de la passation de l'épreuve de certification.

Par dérogation, la formation initiale organisée en 2018 et en 2019 est réservée aux membres du personnel admis au stage dans le cadre de la présente disposition et peut être organisée durant ou en dehors des périodes normales de fonctionnement des écoles.

Par dérogation (...) le membre du personnel stagiaire est évalué une première fois entre le quatrième et le sixième mois de son entrée en stage et une deuxième fois entre le neuvième et le dixième mois de son entrée en stage. ».

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant le plan de formation initiale des directeurs de zone et des délégués au contrat d'objectifs dans le cadre des dispositions transitoires en application des articles 12, alinéa 1^{er}, et 144, § 5, du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs

Le Ministre-Président,

P.-Y. JEHOLET

La Ministre de l'Education,

C. DESIR