

**Arrêté du Gouvernement de la Communauté française
fixant le plan de formation d'insertion professionnelle en
application des articles 67, § 2, et 82, § 2, 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 09-10-2019

M.B. 25-10-2019

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, notamment les articles 67, § 2, alinéa 1^{er}, et 82, § 2, alinéa 1^{er} ;

Vu la proposition de l'Institut de la formation en cours de carrière transmise au Gouvernement de la Communauté française en date du 4 juillet 2019 ;

Vu le «Test genre» du 2 juillet 2019 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 le protocole de négociation avec le comité de négociation des organes de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres psycho-médico-sociaux subventionnés du décret du 20 juillet 2006 relatif à la concertation des organes de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres psycho-médico-sociaux subventionnés, conclu en date du 21 août 2019 ;

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 personnels 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 date du 21 août 2019 ;

Vu l'avis 66.530/2 du Conseil d'Etat, donné le 16 septembre 2019, 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 d'insertion professionnelle visé aux articles 67 et 82 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 à la date du 1^{er} septembre 2019.

Article 3. - La Ministre de l'Education est chargée de l'exécution du présent arrêté.

Bruxelles, le 9 octobre 2019.

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 d'insertion professionnelle en application des articles 67, § 2, et 82, § 2, 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. – Le plan de formation d'insertion professionnelle pour les Directeurs de zone et Délégués au contrat d'objectifs »

PLAN DE FORMATION D'INSERTION PROFESSIONNELLE 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 un nouveau mode de gouvernance du système éducatif et sur 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 (« statut DCO-DZ ») qui définit les missions et la formation des Directeurs de zone (DZ) et des Délégués au contrat d'objectifs (DCO), en particulier les articles 67 et 82. Elle a pour objet la formation d'insertion professionnelle des candidats DCO/DZ. Elle s'inscrit dans la continuité de la formation initiale des candidats concernés et dans le cadre des dispositions transitoires et modificatives (titre IV du décret « statut DCO-DZ » : art. 143 à 148).

1.1. RAPPEL CONCERNANT LA FORMATION INITIALE

Trois volets de formation sont définis par l'article 11 (§§ 2, 3 et 4) du décret « statut DCO-DZ ». Ils sont organisés en cinq modules communs¹ aux DCO et aux DZ :

- un module **posture et réflexivité** (12h) vise l'acquisition d'une méthode d'évaluation de sa propre action favorisant une aptitude à la réflexivité et le développement professionnel (art. 11, § 2, 3°), ainsi que

¹ Pour une explicitation de la correspondance entre les objectifs prévus par le décret « statut DCO-DZ » (et articulés en trois volets de formation) et les modules de formation proposés par l'IFC, voir le plan de formation relatif à la formation initiale.

- la prise de conscience des changements de posture et d'identité professionnelle (art. 11, § 2, 4°) ;
- un module **agent du pilotage** (45h) concerne le cœur du métier et vise la compréhension et la maîtrise des processus liés à la mise en place d'un plan de pilotage ou plan d'ajustement (art. 11, § 3, 2°) (notamment l'analyse de données, de la pertinence d'un diagnostic, l'émission d'hypothèses explicatives, l'analyse de la cohérence des objectifs spécifiques d'un établissement par rapport à sa situation spécifique et aux objectifs d'amélioration du système éducatif, l'analyse de la pertinence de stratégies au regard des fondements légaux et scientifiques, etc.) ainsi que des capacités de gestion administratives (art. 11, § 4, 2°) ;
 - un module **agent du changement** (24h) vise le développement d'aptitudes relationnelles (art. 11, § 2, 1°) (notamment dans des situations d'animation de réunion, de travail en équipe, de gestion de conflits, de médiation, de contrôle, négociation et d'évaluation) et d'un fonctionnement personnel (professionnel) adéquat (art. 11, § 2, 2°) nécessaires pour agir et communiquer dans l'analyse des plans de pilotage et plans d'ajustement, leur contractualisation et leur évaluation ;
 - un module **vision systémique** (30h) veille à ce que les candidats appréhendent leur fonction dans une vision systémique du système éducatif, grâce notamment à la compréhension des valeurs, du sens et de la portée de la notion de pilotage du système scolaire et des organisations scolaires (art. 11, § 3, 1°) et à la maîtrise des matières législatives et réglementaires (art. 11, § 4, 1°) ;
 - un module **intégration** (19h) travaille l'intégration des savoirs, savoir-faire et savoir-être développés dans les autres modules de formation.

Un sixième module, **spécifique aux Directeurs de zone (DZ)** (30h), vise le développement des aptitudes relationnelles et professionnelles de ces derniers : 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** (art. 12, § 5, 1°) ; organiser, diriger et coordonner les activités d'une équipe, évaluer celles-ci (art. 12, § 5, 2°) ; analyser et proposer les voies de résolution de problèmes (art. 12, § 5, 3°) et gérer des projets, décider et initier les actions ciblées afin de mettre les décisions en œuvre (art. 12, § 5, 4°).

L'ensemble de ces modules est centré prioritairement, mais pas exclusivement, sur les étapes d'élaboration et de contractualisation des plans de pilotage.

La méthodologie de cette formation initiale correspond à une approche « learning by doing » (apprentissage par la pratique). Cette méthodologie permet de tenir compte, d'une part, des principes de formation professionnelle pour adultes et, d'autre part, du fait que les DCO et les DZ font face, dès leur entrée en fonction, à des situations complexes et diversifiées. L'objectif transversal de la formation est de rendre les candidats capables, à brève échéance, de répondre efficacement aux situations professionnelles qui se présentent à eux. En ce sens, la formation se veut **pragmatique et professionnalisante**. Enfin, la formation initiale contribue à la formation d'un corps professionnel qui s'inscrit dans une **visée d'apprentissage collectif et organisationnel**.

1.2. OBJECTIFS GENERAUX DE LA FORMATION D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Le décret « statut DCO-DZ » précise que la formation d'insertion professionnelle des DZ (art. 67, § 1^{er}) et des DCO (art. 82, § 1^{er})² se compose de 160 heures et qu'elle vise notamment :

- 1° *la poursuite, l'approfondissement et l'intégration du développement des connaissances et compétences de la formation initiale visée à l'article 10, notamment sur la base d'observation et d'expérimentation ;*
- 2° *le développement de l'identité professionnelle du stagiaire, lui permettant de s'approprier son rôle et sa position dans le système éducatif, de s'approprier les règles de déontologie, d'analyser ses atouts et ses faiblesses et de déduire ses besoins en termes de formation ;*
- 3° *le développement de la capacité de questionnement, de prise de distance et d'analyse réflexive ;*
- 4° *le développement de la compétence d'analyse et d'interprétation, notamment par l'analyse d'incident critique :*
 - *de la pertinence et de la cohérence des différentes parties du plan de pilotage aux différentes étapes de la procédure ;*
 - *des phénomènes interpersonnels et socio-organisationnels en jeu ;*
- 5° *le développement de la communication, en situation interindividuelle ou collective, de constats, de conseils et de décisions auprès des différents types d'acteurs du système scolaire ;*
- 6° *le développement d'une capacité d'adaptation de leurs pratiques à la diversité et à la spécificité des contextes institutionnels et environnementaux (public, taille des écoles ou centres PMS, ISE, ...).*

Sur la base des éléments surlignés, en termes d'objectifs, la formation d'insertion professionnelle s'inscrit avant tout dans la continuité de la formation initiale, en poursuivant, en approfondissant et en intégrant les objectifs de celle-ci (art. 67, § 1^{er}, 1°), notamment ceux liés au développement :

- de l'identité professionnelle (art. 67, § 1^{er}, 2°) ;
- de l'aptitude à la réflexivité (art. 67, § 1^{er}, 3° et 4°) et à l'auto-évaluation (art. 67, § 1^{er}, 2°) ;
- des compétences relationnelles et communicationnelles (art. 67, § 1^{er}, 5°) ;

² Pour alléger les références, dans la suite du texte, seul l'article 67 sera cité, l'article 82 étant en tout point semblable à celui-ci.

-
- d'une capacité d'adaptation à la diversité et à la spécificité des contextes institutionnels et environnementaux (art. 67, § 1^{er}, 6°).

2. PRINCIPES REGISSANT LE PLAN DE FORMATION

Les objectifs de la formation d'insertion professionnelle repris ci-dessus sont travaillés selon quatre modules semblables à ceux de la formation initiale : **posture et réflexivité, agent de pilotage, agent de changement et vision systémique.**

Un de ces objectifs peut être considéré comme transversal (art. 67, § 1^{er}, 6^o) : développer une capacité d'adaptation à la diversité et à la spécificité des contextes institutionnels et environnementaux. Il s'agit donc d'enrichir la diversité des situations travaillées en formation initiale en proposant des cas et des situations permettant de rencontrer une diversité notamment en termes de :

- **niveau** d'enseignement – **fondamental** et **secondaire** ;
- **catégories** d'établissement (décret Missions, art. 67, § 3)³ ;
- **formes** d'enseignement secondaire – général, technique, artistique et professionnel ;
- **types** et **formes** de l'enseignement spécialisé ;
- **taille** des établissements ;
- environnement social, culturel et économique de l'établissement, dont l'ISE.

La spécificité des établissements qui auront été identifiés comme ayant des « *performances présentant un écart significatif en dessous de la moyenne des établissements comparés* » (art. 17 du décret Missions) doit aussi être rencontrée.

Ce plan de formation propose également de centrer la formation d'insertion professionnelle sur l'**évaluation** intermédiaire – après trois années de mise en œuvre – et l'évaluation finale – après six années de mise en œuvre – **des contrats d'objectifs**⁴. Le décret Missions précise que ces évaluations « *portent sur la mise en œuvre des stratégies et sur leur efficacité en regard des objectifs spécifiques fixés, à la lumière notamment des valeurs chiffrées mentionnées* » dans le plan de pilotage (art. 67, § 9, al. 2). À ce stade, les DCO et les DZ évaluent donc ce qui a été mis en œuvre et

³ L'article 67, § 3, du décret Missions mentionne les établissements dont une ou plusieurs implantation(s) bénéficie(nt) de l'**encadrement différencié** ; les établissements d'enseignement soumis au décret CPU ; les établissements soumis au décret du 11 mai 2007 relatif à l'enseignement en **immersion linguistique** ; les établissements organisant le **premier degré de l'enseignement secondaire** ; les établissements soumis au décret de l'**enseignement spécialisé**.

⁴ Les étapes d'élaboration et de contractualisation des plans de pilotage ont quant à elles été abordées prioritairement en formation initiale.

tendent de comprendre ce qui peut expliquer des écarts éventuels entre l'objectif poursuivi et ce qui a été atteint par l'établissement.

Le décret « statut DCO-DZ » indique que les méthodologies à privilégier sont celles qui « visent le développement professionnel, notamment, l'analyse de cas, les mises en situation, l'intervision et la constitution d'un portfolio » (art. 67, § 2). La formation d'insertion professionnelle met en œuvre, tout comme la formation initiale, une méthodologie « **learning by doing** » (apprentissage par l'action, dont les principes sont développés en section 1.1). Pour ce faire, elle mobilise des **analyses de cas authentiques** et d'**incidents critiques** (art. 67, § 1, 4°) rencontrés depuis l'entrée en stage des candidats ainsi que des mises en situations et des **travaux de recherches** (de références au sens large – législatives, théoriques, scientifiques – qui soutiennent le développement professionnel).

Considérant l'hétérogénéité dans les parcours professionnels antérieurs des DCO et des DZ, un module « **approfondissement** » leur est proposé afin qu'ils puissent intensifier le développement de certaines compétences travaillées dans les quatre modules précités. A cette fin, il est tenu compte de l'auto-analyse réalisée par chacun d'eux tant en formation initiale d'abord qu'en formation d'insertion professionnelle. Cette auto-analyse devrait leur permettre d'identifier leurs atouts et leurs faiblesses et d'en déduire leurs besoins en termes de formation (art. 67 et 82, § 1^{er}, 2°).

Enfin, contrairement à la formation initiale, l'insertion professionnelle prévoit le même nombre d'heures de formation pour les DCO que pour les DZ (160h). Afin de pouvoir tenir compte des spécificités propres à chaque fonction (en termes de profils de fonctions, d'acquis de formation et d'acquis d'expérience), un module d'**intégration** est proposé d'une part pour les DZ et d'autre part pour les DCO. Il a pour objet la constitution du portfolio (voir Figure 1 ci-après).

Selon le décret « statut DCO-DZ », le portfolio consiste en un dossier personnel dans lequel chaque stagiaire « *démontre en quoi les acquis de la formation (initiale et d'insertion professionnelle) et les acquis de l'expérience durant son stage (à partir de l'analyse de cas et d'incidents critiques rencontrés durant le stage (art. 67, § 1^{er}, 4°)) lui permettent de rencontrer les exigences du profil de fonction* » (art. 67, § 3).

À l'issue de la formation, ce portfolio est au cœur de l'épreuve de certification et fait l'objet d'une présentation et d'une défense devant un jury (art. 67, § 3). Un des critères d'évaluation consiste à mesurer « *le degré de maîtrise des connaissances et capacités supposées développées dans le cadre de chacun des volets de la formation initiale* » (art. 67, § 3), volets poursuivis et approfondis en formation d'insertion professionnelle.

Ce portfolio continue par ailleurs à être alimenté tout au long de la carrière et est mobilisé en formation en cours de carrière. Il vise le **développement professionnel**,

permet une prise de recul et une **analyse réflexive** des pratiques professionnelles de chacun (art. 97, § 1^{er}, 5^o et § 2, 1^o, art. 98, § 2, 4^o).

Le plan de formation proposé envisage dès lors que le portfolio contienne les éléments suivants⁵ :

- le profil de fonction des DCO/DZ ;
- une analyse réflexive portant sur la posture⁶ ;
- les acquis de la formation (initiale et d'insertion professionnelle) ;
- les acquis de l'expérience ;
- une analyse réflexive portant sur l'articulation des acquis par rapport au profil de fonction et permettant l'élaboration d'un plan de formation guidé par le profil de fonction.

3. PLAN DE FORMATION

3.1. PUBLIC CIBLE

Le plan de formation est destiné aux candidats DCO/DZ entrés en stage dans le cadre des mesures transitoires.

Le plan de formation prévoit des modules de formation communs aux DCO et DZ, ainsi qu'un module proposé séparément aux DCO et aux DZ.

3.2. ORGANISATION GENERALE ET VOLUME DE LA FORMATION

Le schéma ci-dessous présente une vue d'ensemble des différents modules proposés en formation d'insertion professionnelle et de leurs volumes respectifs en lien avec la formation initiale. L'articulation de ces modules avec les objectifs prévus par le décret « statut DCO-DZ » est détaillée au point 4. .

⁵ Il appartient bien entendu au jury (art. 67, § 3) de choisir les éléments du portfolio qui serviront de base à l'épreuve de certification.

⁶ Celle-ci peut être réalisée notamment à partir du travail sur la posture et la réflexivité débuté en formation initiale.

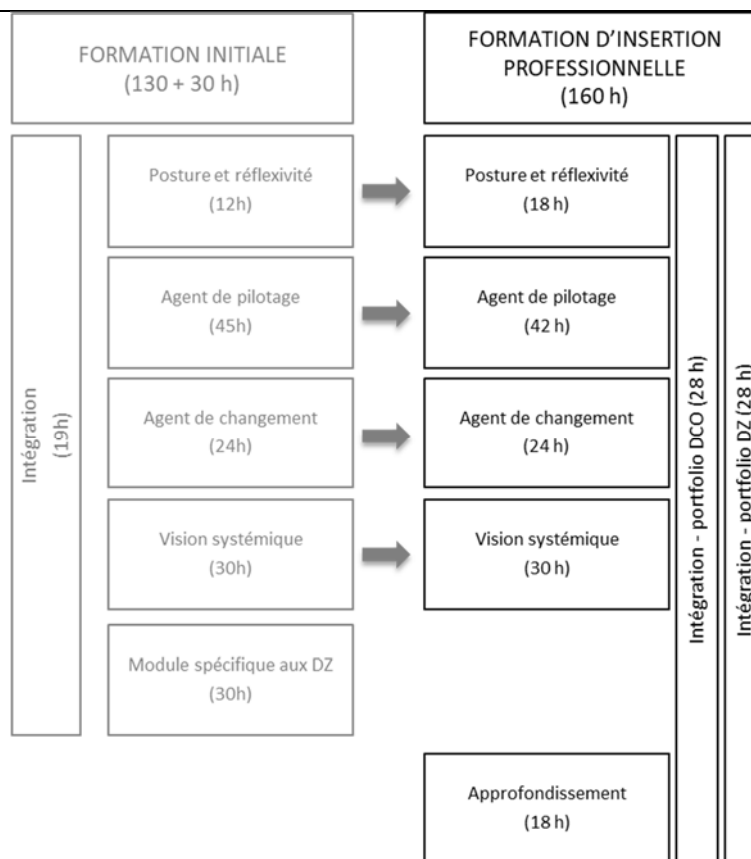


FIGURE 1- SCHEMA GENERAL DE LA FORMATION

Les 160 heures prévues pour la formation seront confiées aux opérateurs de formation qui, conformément au décret « statut DCO-DZ » (art. 67, § 2, 2° et art. 82, § 2, 2°), seront prioritairement issus des Universités, des Hautes Écoles, des établissements d'enseignement de promotion sociale, de l'Institut de la Formation en cours de carrière ou de l'Administration générale de l'Enseignement. Les heures présentées pour chaque module pourront être prises en charge par plusieurs opérateurs précités.

3.3. OBJECTIFS ET OBJETS A TRAVAILLER DES DIFFERENTS MODULES DE FORMATION

Le module **posture et réflexivité** est consacré à la poursuite du développement d'une posture et d'une aptitude à la réflexivité - évaluation de sa propre action - et à l'auto-évaluation en vue du développement professionnel des candidats (art. 67 et 82, § 1^{er}, 2°, 3° et 4°). Il met en œuvre un processus d'intervision qui mobilise les pairs pour interroger et analyser des pratiques. Il consacre également un temps au développement d'une capacité d'adaptation à la diversité et à la spécificité des contextes institutionnels et environnementaux (art. 67 et 82, § 1^{er}, 6°) en termes de posture et de réflexivité.

Le module **agent de pilotage** vise à s'approprier le processus de mise en œuvre des contrats d'objectifs, en particulier leur évaluation (intermédiaire ou finale). Il porte sur l'analyse des données, l'analyse d'un état d'avancement par rapport aux objectifs fixés par l'établissement et aux objectifs d'amélioration du système éducatif, la lecture et la compréhension de l'évolution des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, l'émission d'hypothèses explicatives relatives aux évolutions observées, l'analyse de la pertinence et de la validité des stratégies mises en œuvre.

Le module **agent de changement** porte sur le développement des compétences relationnelles pour agir et communiquer dans le contexte de la mise en œuvre des plans de pilotage. En formation d'insertion professionnelle il s'agit d'approfondir le développement de ces compétences et de travailler à l'acquisition d'une capacité d'adaptation à la diversité et à la spécificité des contextes institutionnels et environnementaux (art. 67, § 1^{er}, 6°).

Le module **vision systémique** vise une poursuite et un enrichissement des connaissances sur les politiques éducatives et les stratégies éducatives que les établissements mobilisent afin que les candidats puissent disposer d'une vision systémique du système éducatif et se référer à des fondements scientifiques et légaux. En formation initiale, les objectifs d'amélioration du système éducatif ont été envisagés. En formation d'insertion professionnelle, les thématiques liées aux stratégies éducatives (décret Missions, art. 67, § 4, 7°) sont travaillées.

Le module **intégration – portfolio** se rapporte à l'intégration des compétences développées dans les autres modules de formation, mais aussi à une intégration plus ambitieuse de l'ensemble des compétences développées en formation initiale et en formation d'insertion professionnelle et à la mobilisation de ces compétences pour l'analyse de cas et d'incidents critiques. Les cas et situations seront suffisamment variés pour rencontrer différents contextes scolaires et situations auxquels ils pourraient être confrontés.

Le module **approfondissement** permet de rencontrer des besoins de formations particuliers qui auront été identifiés par l'auto-analyse réalisée par chaque candidat en formation initiale puis en formation d'insertion professionnelle. Il porte sur l'approfondissement des savoirs et des compétences travaillées dans les quatre modules : posture et réflexivité, agent de pilotage, agent de changement et vision systémique.

3.4. CERTIFICATION

A l'issue de la formation, le portfolio fait l'objet d'une présentation et d'une défense devant un jury (art. 67, § 3) constituant une épreuve de certification.

Le jury fonde son appréciation de l'épreuve de certification sur les critères d'évaluation suivants :

- 1° le degré de maîtrise des connaissances et capacités supposées développées dans le cadre de chacun des volets de la formation initiale ;
- 2° la capacité à communiquer par écrit ;
- 3° la capacité à communiquer oralement.

4. Articulation des modules de formation d'insertion professionnelle et des objectifs prévus par 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.

Modules de formation d'insertion professionnelle	Objectifs mentionnés par le décret « statut DCO-DZ » (art. 67, § 1 ^{er} , et 82, § 1 ^{er})	
	Objectifs communs aux différents modules	Objectifs spécifiques à chaque module
Posture et réflexivité	<p>1° la poursuite, l'approfondissement et l'intégration du développement des connaissances et compétences de la formation initiale visée à l'article 10, notamment sur la base d'observation et d'expérimentation ;</p> <p>6° le développement d'une capacité d'adaptation de leurs pratiques à la diversité et à la spécificité des contextes institutionnels et environnementaux (public, taille des écoles ou centres PMS, ISE...).</p>	<p>2° le développement de l'identité professionnelle du stagiaire, lui permettant de s'approprier son rôle et sa position dans le système éducatif, de s'approprier les règles de déontologie, d'analyser ses atouts et ses faiblesses et de déduire ses besoins en termes de formation ;</p> <p>3° le développement de la capacité de questionnement, de prise de distance et d'analyse réflexive.</p>
Agent de Pilotage		<p>4° le développement de la compétence d'analyse et d'interprétation, notamment par l'analyse d'incident critique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la pertinence et de la cohérence des différentes parties du plan de pilotage aux différentes étapes de la procédure.
Agent de changement		<p>4° le développement de la compétence d'analyse et d'interprétation, notamment par l'analyse d'incident critique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des phénomènes interpersonnels et socio-organisationnels en jeu. <p>5° le développement de la communication, en situation interindividuelle ou collective, de constats, de conseils et de décisions auprès des différents types acteurs du système scolaire.</p>
Vision systémique		<p>6° le développement d'une capacité d'adaptation de leurs pratiques à la diversité et à la spécificité des contextes institutionnels et environnementaux (public, taille des écoles ou centres PMS, ISE...).</p>
Approfondissement		
Module intégration – portfolio spécifique DZ		
Module intégration – portfolio spécifique DCO		

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant le plan de formation d'insertion professionnelle en application des articles 67, § 2, et 82, § 2, 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.

Bruxelles, le 9 octobre 2019.

Le Ministre-Président,

P.-Y. JEHOLET

La Ministre de l'Education,

C. DESIR