



## Circulaire 9229

du 15/04/2024

Circulaire modificative insérant les mécanismes de soutien et de développement des compétences professionnelles et d'évaluation applicables aux fonctions de directeurs visée par le décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs des établissements d'enseignement organisé par Wallonie Bruxelles Enseignement.

Cette circulaire complète la(les) circulaire(s) : 7174

Type de circulaire	circulaire administrative
Validité	à partir du 01/01/2024
Résumé	oui, voir contenu de la circulaire

Résumé	Cette circulaire vise à expliquer la matière du soutien au développement des compétences professionnelles et à l'évaluation des personnels titulaires d'une fonction de promotion de directeur visée par le décret du 2 février 2007 de l'enseignement organisé par Wallonie Bruxelles Enseignement.
--------	--

Mots-clés	Développement, compétences, professionnelles, évaluation, directeurs, Wallonie Bruxelles Enseignement
-----------	---

### Etablissements et pouvoirs organisateurs concernés

Réseaux d'enseignement	Unités d'enseignement	
<b>Wallonie-Bruxelles Enseignement</b>	Maternel ordinaire Primaire ordinaire Secondaire ordinaire Secondaire en alternance (CEFA)  Maternel spécialisé Primaire spécialisé Secondaire spécialisé  Promotion sociale secondaire	Centres psycho-médico-sociaux  Homes d'accueil permanent Internats primaire ordinaire Internats secondaire ordinaire Internats prim. ou sec. spécialisé

### Signataire(s)

Madame la Ministre Caroline DESIR
Autre Ministre : le Ministre-Président JEHOLET

### Personne de contact concernant la publication de la circulaire

Nom, prénom	SG/DG/Service	Téléphone et email
MARECHAL Caroline	AG/DGPE/CES	02/413.39.39 caroline.marechal@cfwb.be



**FÉDÉRATION**  
WALLONIE-BRUXELLES



**Enseignement**

**Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles**  
**Administration générale de l'Enseignement**  
**Direction générale des personnels de l'enseignement**

**MECANISMES DE SOUTIEN, DE  
DEVELOPPEMENT DES COMPTENCES  
PROFESSIONNELLES ET D'EVALUATION DES  
MEMBRES DU PERSONNEL TITULAIRES  
D'UNE FONCTION DE PROMOTION DE  
DIRECTEURS AU SENS DU DECRET DU 2  
FEVRIER 2007 DES ETABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT ORGANISES PAR  
WALLONIE BRUXELLES ENSEIGNEMENT**

La présente circulaire a pour objet principal d'expliquer le mécanisme relatif au soutien, au développement des compétences professionnelles et à l'évaluation des personnels de l'enseignement introduit par le décret du 20 juillet 2023.

Ce décret prévoit une entrée en vigueur du mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles au 1<sup>er</sup> janvier 2024 et une entrée en vigueur du mécanisme d'évaluation au premier jour de l'année scolaire 2026-2027. Ces deux mécanismes sont distincts, mais participent d'une logique cohérente et peuvent, le cas échéant, s'articuler.

L'objectif est que ces mécanismes soient de véritables dispositifs au bénéfice des membres du personnel de l'enseignement ainsi qu'un levier pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles et du système éducatif dans son ensemble.

Le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles a pour vocation de soutenir et de faire évoluer les pratiques professionnelles et d'améliorer la qualité de l'enseignement. Il constitue un préalable obligatoire à la mise en œuvre du mécanisme d'évaluation, celui-ci ne pouvant être enclenché qu'en cas de difficulté substantielle (mauvaise volonté manifeste ou carence manifeste et répétée) dans l'accomplissement du plan de développement des compétences professionnelles.

Le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles est avant tout un processus généralisé et systémique permettant un regard réflexif sur les pratiques professionnelles ainsi qu'un dialogue autour du travail à destination des membres du personnel. Il participe à l'autonomie et à la responsabilisation des acteurs de l'enseignement. Il renvoie également à la logique d'une dynamique collective plus forte, à la mobilisation autour d'objectifs précis et à un pilotage renforcé.

**Pierre-Yves JEHOLET**

**Ministre-Président en charge de l'Enseignement de promotion sociale**

**Caroline DESIR**

**Ministre de l'Education**



## **Vade-mecum relatif au « Statut des directeurs »<sup>1</sup> pour l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles**

### **Version consolidée suite aux modifications apportées par le décret du 14 mars 2019 modifiant diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection**

L'impact du rôle des directeurs sur la qualité de l'enseignement, le dynamisme des écoles et le bien-être des élèves et des équipes pédagogiques n'est plus à démontrer. On peut constater un important accroissement des responsabilités qui leur incombent et des compétences requises pour exercer cette fonction : entre autres, les qualités relationnelles, un leadership notamment pédagogique, la capacité de fédérer et de piloter des équipes...

C'est dans ce contexte que s'est développée la réflexion du Groupe central du Pacte pour un enseignement d'excellence sur la fonction de direction<sup>2</sup>, laquelle s'est traduite non seulement pour les niveaux concernés par le Pacte (enseignements maternel et obligatoire), mais encore, mutatis mutandis, dans l'enseignement de promotion sociale et dans l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit. Il est apparu<sup>2</sup>, en effet, que le métier de directeur, tel qu'il doit être envisagé aujourd'hui, est, pour l'essentiel, identique, quel que soit le niveau ou le type d'enseignement, même si le cadre réglementaire dans lequel ce métier s'exerce est spécifique.

L'objectif de ce décret est double et rejoint l'avis n°3 du Groupe central du Pacte pour un enseignement d'excellence :

**1°** donner aux pouvoirs organisateurs la capacité plénière de choisir leurs directeurs sur base d'un profil de fonction qu'ils auront construit et reprenant notamment les compétences comportementales et techniques requises pour l'exercice de la fonction dans un établissement donné, avec ses caractéristiques propres et ses besoins spécifiques, plutôt que sur la base de conditions administratives ;

**2°** professionnaliser davantage le processus de sélection des directeurs.

Dans cette perspective, le décret du 14 mars 2019 *modifiant diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection* qui modifie, notamment, le décret du 2 février 2007 *fixant le statut des directeurs, directrices dans l'enseignement* propose une révision assez fondamentale :

- a) de la formation initiale des directeurs ;
- b) des conditions d'accès à la fonction de directeur ;
- c) du processus qui va de la sélection du (de la) candidat(e) jusqu'à sa nomination ou son engagement à titre définitif.

---

<sup>1</sup> Dans ce document, le terme « directeur » est utilisé, par souci de lisibilité, pour désigner la directrice ou le directeur. <sup>2</sup> Cf. pp. 148-150.

<sup>2</sup> Notamment à partir de l'analyse d'une série de profils de fonction et de lettres de mission utilisés effectivement par divers Pouvoirs organisateurs de tous réseaux et de tous niveaux.

La présente circulaire a dès lors pour but d'actualiser la matière et de réunir en un **outil unique et intégré** ces différents éléments afin de faciliter la tâche du pouvoir organisateur, des établissements scolaires, des membres du personnel et des directions de gestion en charge des dossiers administratif et pécuniaire des membres du personnel.

Ce faisant, le « **Vade-mecum du statut des directeurs** » n'a pas pour ambition de résoudre de manière exhaustive l'ensemble des questions liées à ce décret. Les questions ponctuelles d'application et d'interprétation continueront à venir nourrir le quotidien des écoles, du pouvoir organisateur et de l'administration. Il vise toutefois à rendre le décret du 2 février 2007 plus compréhensible et à apporter tous les éléments de clarification des procédures en notre possession.

### Avertissement

*Les informations essentielles à la compréhension du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs figurent dans la présente circulaire. Celle-ci n'a pas pour autant vocation à répondre à toutes les questions spécifiques que les directeurs, le pouvoir organisateur ou les enseignants pourraient se poser concernant le décret du 2 février 2007. Pour une information exhaustive, il est indispensable de consulter le décret dans sa version coordonnée sur le site de Gallilex ([https://www.gallilex.cfwb.be/fr/leg\\_menu.php](https://www.gallilex.cfwb.be/fr/leg_menu.php)) et consulter les membres de l'Administration, personnes ressources, visées ci-dessus.*

## Table des matières

Nouveautés et modifications.....	7
1. Champ d'application .....	8
2. Du profil de fonction des directeurs .....	8
2.1. Des responsabilités générales du directeur .....	8
2.2. Du profil de fonction .....	8
2.2.1. Le profil de fonction-type.....	8
2.2.2. Le profil de fonction spécifique .....	9
2.2.3. Compétence spécifique en matière de gestion des ressources humaines.....	12
2.3. La lettre de mission .....	13
2.3.1. But .....	13
2.3.2. Procédure.....	13
2.3.3. Durée.....	14
3. Formation initiale des directeurs .....	14
3.1. Objectifs et contenu .....	14
3.2. Le portfolio .....	15
3.3. Inscription à la formation .....	15
3.4. Volet inter-réseaux .....	16
3.4.1. Contenu .....	16
3.4.2. Organisation .....	18
3.4.3. Dispenses .....	18
3.5. Volet propre au réseau.....	19
3.5.1. Contenu .....	19
3.5.1.1. Les modules « administratif, matériel et financier » et « éducatif et pédagogique ».....	19
3.5.1.2. La formation/accompagnement d'intégration .....	20
3.5.1.3. Le plan de formation.....	20
3.5.2. Organisation.....	20
3.5.3. Dispenses .....	21
3.5.4. Modalités pratiques .....	21
3.6. Certification et attestations de réussite .....	22
4. Généralités sur l'accès aux fonctions de promotion.....	23
Disposition applicable .....	23
5. Conditions d'accès et de dévolution des emplois .....	23
5.1. Rappel des dispositions applicables.....	23
5.2. Profil de fonction et appel aux candidats .....	23
5.2.1. Modalités – Modèle d'appel et destinataires.....	24
5.3. La commission de valorisation de l'expérience .....	25
5.4. Admission au stage .....	25
5.4.1. Commission de sélection.....	25
5.4.2. Conditions d'admission au stage .....	26
5.4.3. Obligation de motivation du choix du directeur.....	26

5.5. Nomination à titre définitif dans une fonction de directeur .....	27
5.6. Désignation à titre temporaire dans une fonction de directeur .....	27
5.6.1. Désignation d'une durée supérieure à 15 semaines .....	27
5.6.2. Engagement d'une durée égale ou inférieure à 15 semaines .....	28
5.6.3. Directeur momentanément écarté du service.....	29
6. Stage .....	29
6.1. Durée 45.....	29
6.2. Evaluation du directeur stagiaire .....	30
2. En cas de mention d'évaluation défavorable .....	32
6.3. Modèles de rapport d'évaluation.....	33
6.4. Absence d'évaluation.....	33
6.5. Voies de recours.....	34
6.5.1. Modalités du recours.....	34
6.5.2. Effet du recours.....	34
7. Mécanismes de soutien et de développement des compétences professionnelles et d'évaluation .....	35
7.1 Introduction.....	35
7.2 Mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles .....	36
7.2.1. Entretien de développement professionnel (EDP).....	36
7.2.2. Le plan de développement des compétences professionnelles (PDCP).....	37
7.2.3. Issues possibles.....	38
7.3. Mécanisme d'évaluation.....	38
8. Dispositions transitoires introduites par le décret du 14 mars 2019.....	39
8.1. Directeurs stagiaires .....	39
8.2. Directeurs temporaires .....	39
8.3. Modules de formation .....	39
9. Régime de congés.....	40
10. Régime disciplinaire.....	40
11. Echelles de traitement.....	41



## Nouveautés et modifications

Sujet	Lien
Mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles instauré par le décret du 20 juillet 2023 relatif au soutien, au développement des compétences professionnelles et à l'évaluation des personnels de l'enseignement.	
Modification du sigle IFC en IFPC et de l'adresse du site internet.	
Modification de l'adresse du site de WBE	
Modification de l'adresse du Secrétariat des chambres de recours	

# 1. Champ d'application <sup>3</sup>

Le décret du 2 février 2007 s'applique aux directeurs de l'enseignement de plein exercice (maternel, primaire et secondaire – ordinaire et spécialisé), de l'enseignement de promotion sociale.

Les modifications introduites par le décret du 14 mars 2019 précité concernent, au premier chef, les directeurs débutant leurs fonctions **à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2019<sup>4</sup>, les directeurs déjà en fonction bénéficiant de dispositions transitoires décrites dans la présente circulaire.**

## 2. Du profil de fonction des directeurs <sup>5</sup>

### 2.1. Des responsabilités générales du directeur <sup>6</sup>

Le directeur a une compétence générale de pilotage et d'organisation de l'établissement.

Il assume les responsabilités que son pouvoir organisateur lui confie selon le cadre fixé par la lettre de mission<sup>8</sup>.

### 2.2. Du profil de fonction <sup>7</sup>

#### 2.2.1. Le profil de fonction-type

Le Gouvernement arrête un profil de fonction-type du directeur d'école et le met à la disposition du pouvoir organisateur, qui peut l'utiliser en vue de construire le profil de fonction. Il figure dans l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 24 avril 2019 portant exécution de l'article 5, § 1<sup>er</sup> du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs.

Le profil de fonction-type comprend un référentiel de responsabilités et une liste des compétences comportementales et techniques attendues.

Les responsabilités décrites dans le profil de fonction-type sont structurées en sept catégories :

1° production de sens ;

2° pilotage stratégique et opérationnel global de l'école ;

---

<sup>3</sup> Art. 1 et 2 .

<sup>4</sup> En ce compris dans l'hypothèse où la procédure de recrutement est entamée préalablement au 1<sup>er</sup> septembre 2019.

<sup>5</sup> Titre II, chap. I, art. 3 à 6.

<sup>6</sup> Art. 3 et 4. <sup>8</sup> Point 2.3.

<sup>7</sup> Art. 5

- 3° pilotage des actions et des projets pédagogiques ;
- 4° gestion des ressources et des relations humaines ;
- 5° communication interne et externe ;
- 6° gestion administrative, financière et matérielle de l'établissement. ;
- 7° planification et gestion active de son propre développement professionnel.

Les compétences comportementales et techniques attendues sont assorties d'indicateurs de maîtrise.

### ***2.2.2. Le profil de fonction spécifique***

Le profil de fonction élaboré par le pouvoir organisateur est utilisé :

1° au moment du recrutement d'un directeur : il documente les candidats sur les attentes du pouvoir organisateur et du système éducatif ; il sert de référence pour fonder le choix d'un des candidats par le pouvoir organisateur ;

2° au moment de la prise de fonction du directeur et avant la définition concertée de sa lettre de mission ; il fait l'objet d'un échange approfondi entre pouvoir organisateur et directeur, de telle sorte que chaque partie ait une claire connaissance de ce que chacune attend de l'autre ; à cette fin, le pouvoir organisateur et le directeur s'accordent sur la compréhension des indicateurs de maîtrise des compétences requises ainsi que les indicateurs, de réalisation, ou de résultats qui permettront d'objectiver l'exercice des responsabilités.

Le profil de fonction définit :

1° les responsabilités principales du directeur ;

2° les compétences comportementales et techniques nécessaires à leur exercice.

Ces compétences comportementales et techniques sont assorties d'indicateurs de maîtrise.

Le pouvoir organisateur construit le profil de fonction, d'une part, à partir du profil de fonction-type tel que visé ci-dessus, et d'autre part, en tenant compte des besoins spécifiques liés à son projet éducatif et pédagogique ainsi que des caractéristiques propres de l'école dans laquelle le poste est à pourvoir.

Le profil de fonction reprend les critères principaux de sélection des candidats et la pondération attribuée à chacun d'eux. Il peut comprendre des conditions de recrutement complémentaires, soit obligatoires, soit constituant un atout pour le poste à pourvoir.

#### **A. Les responsabilités**

Dans ce profil de fonction, les responsabilités du directeur sont structurées en sept catégories, conformément au profil de fonction-type.

Dans ces 7 catégories, le profil de fonction reprend, a minima, les responsabilités suivantes :

1° Production de sens :

Le directeur explicite régulièrement aux acteurs de l'école quelles sont les valeurs sur lesquelles se fonde l'action pédagogique et éducative, développée au service des élèves, dans le cadre du projet du pouvoir organisateur et donne ainsi du sens à l'action collective et aux actions individuelles, en référence à ces valeurs ainsi qu'aux missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française et aux finalités de l'enseignement de promotion sociale ;

2° Pilotage stratégique et opérationnel global de l'école :

a) dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement obligatoire, le directeur est le garant des projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur, définis dans le respect des finalités et des missions prioritaires et particulières du système éducatif de la Communauté française ; dans l'enseignement de promotion sociale, le directeur est le garant du projet pédagogique du pouvoir organisateur définis dans le respect des finalités de cet enseignement ;

b) dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement obligatoire, en tant que leader pédagogique et éducatif, le directeur pilote la co-construction du projet d'établissement et du plan de pilotage de l'école, en menant à bien le processus de contractualisation y afférent ainsi que la mise en œuvre collective du contrat d'objectifs (ou le cas échéant, le protocole de collaboration) ;

3° Pilotage des actions et des projets pédagogiques :

a) le directeur garantit le soutien et l'accompagnement du parcours scolaire de chacun des élèves et leur orientation positive ;

b) le directeur favorise un leadership pédagogique partagé ;

c) le directeur assure le pilotage pédagogique de l'établissement.

4° Gestion des ressources et des relations humaines :

a) le directeur organise les services de l'ensemble des membres du personnel, coordonne leur travail, fixe les objectifs dans le cadre de leurs compétences et des textes qui régissent leur fonction. Il assume, en particulier, la responsabilité pédagogique et administrative de décider des horaires et attributions des membres du personnel ;

b) dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement obligatoire, le directeur développe avec l'équipe éducative une dynamique collective et soutient le travail collaboratif dans une visée de partage de pratiques et d'organisation apprenante ; dans l'enseignement de promotion sociale, le directeur soutient le travail en équipe dans une visée de partage de pratiques et d'organisation apprenante ;

c) le directeur collabore avec le pouvoir organisateur pour construire, une équipe éducative et enseignante centrée sur l'élève, son développement et ses apprentissages ;

d) le directeur soutient le développement professionnel des membres du personnel ;

- e) le directeur accompagne les équipes éducatives dans les innovations qu'elles mettent en œuvre et le changement ;
- f) le directeur veille à l'accueil et à l'intégration des nouveaux membres du personnel ainsi qu'à l'accompagnement des personnels en difficulté ;
- g) le directeur veille, le cas échéant, à la bonne organisation des organes locaux de concertation sociale légaux et conventionnels ;
- h) le directeur est le représentant du pouvoir organisateur auprès des Services du Gouvernement ;
- i) le directeur peut nouer des contacts avec le monde économique et socioculturel local de même qu'avec des organismes de protection de la jeunesse, d'aide à l'enfance et d'aide à la jeunesse.

#### 5° Communication interne et externe :

Le directeur recueille et fait circuler de l'information en la formulant de manière adaptée et au moyen des dispositifs adéquats à l'attention, respectivement, du pouvoir organisateur, des membres du personnel, des élèves, et s'il échet, des parents et des agents du Centre psycho-médico-social ainsi que, en tant qu'interface, avec les partenaires et interlocuteurs extérieurs.

#### 6° Gestion administrative, financière et matérielle de l'établissement :

- a) le directeur veille au respect des dispositions légales et réglementaires ;
- b) le directeur assure la gestion du budget pour lequel il a reçu délégation, en vue de parvenir à un fonctionnement optimal de l'école et à la réalisation de ses objectifs.

#### 7° Planification et gestion active de son propre développement professionnel :

- a) le directeur s'enrichit continûment de nouvelles idées, compétences et connaissances ;
- b) le directeur a des entretiens de fonctionnement réguliers avec le pouvoir organisateur ou les délégués de celui-ci, en référence à sa lettre de mission et à son auto-évaluation.

## B. Les compétences

Le profil de fonction reprend, a minima, les compétences comportementales et les compétences techniques attendues suivantes :

#### 1° compétences comportementales :

- a) être cohérent dans ses principes, ses valeurs et son comportement, avoir le sens de l'intérêt général et respecter la dignité de la fonction ;
- b) être capable de fédérer des équipes autour de projets communs et de gérer des projets collectifs ;
- c) être capable d'accompagner le changement ;
- d) être capable de prendre des décisions et de s'y tenir après avoir instruit la question à trancher et/ou au terme d'un processus participatif ;
- e) avoir une capacité d'observation objective et d'analyse du fonctionnement de son école en vue, le cas échéant, de dégager des pistes d'action alternatives ;

f) avoir le sens de l'écoute et de la communication ; être capable de manifester de l'empathie, de l'enthousiasme et de la reconnaissance ;

2° Compétences techniques :

a) avoir la capacité de lire et comprendre un texte juridique ;

b) disposer de compétences pédagogiques et montrer un intérêt pour la recherche en éducation adaptée au niveau d'enseignement concerné ;

c) être capable de gérer des réunions ;

d) être capable de gérer des conflits ;

e) être capable de piloter l'implémentation du numérique dans les dispositifs d'enseignement et de gouvernance dans le cadre du développement de l'environnement numérique de son établissement et de l'enseignement en Communauté française ainsi que pouvoir utiliser les outils informatiques de base.

### **2.2.3. Compétence spécifique en matière de gestion des ressources humaines<sup>8</sup>**

La compétence générale d'organisation du directeur comprend la gestion des ressources humaines de l'établissement en concertation avec le pouvoir organisateur, ce qui implique notamment que le directeur participe à la constitution de l'équipe éducative<sup>9</sup>.

Si le pouvoir organisateur n'a pas donné de délégation au directeur en matière de primo recrutement et/ou de constitution de son équipe éducative, une concertation devra être organisée entre le pouvoir organisateur ou son délégué et le directeur sur les matières suivantes :

1° l'organisation, dans le respect des dispositions statutaires applicables, de la gestion des recrutements et, autant que possible, de la rencontre des candidats par le directeur ;

2° l'utilisation de la base de données visée à l'article 27 du décret du 11 avril 2014 réglementant les titres et fonctions dans l'enseignement fondamental et secondaire organisé et subventionné par la Communauté française ;

3° l'activation des accroches cours-fonction visées au titre Ier, chapitre III, du décret du 11 avril 2014 précité ;

4° les primo-recrutements au sens de l'article 25 du décret du 11 avril 2014 précité ;

5° les dérogations à la priorisation des titres visées aux articles 31bis, 32 et 33 du décret du 11 avril 2014 précité ;

6° les autres désignations, engagements et changements d'affectation, dans le respect des dispositions statutaires applicables.

La concertation visée aux points 2° à 5° ne vise pas l'enseignement supérieur de promotion sociale.

A l'issue de la concertation, le pouvoir organisateur ou son délégué communique sa proposition de décision au directeur.

Après réception de la proposition de décision du pouvoir organisateur ou de son délégué, le directeur a la faculté d'exiger une deuxième concertation avec le pouvoir organisateur.

---

<sup>8</sup> Art. 6

<sup>9</sup> Voir point 2.3.1.

Le délai dans lequel le directeur a la faculté d'exiger ladite deuxième concertation est précisé dans la lettre de mission<sup>10</sup> et est, au moins, d'un jour ouvrable.

Dans le cas où le directeur n'exige pas cette seconde concertation :

- a) la proposition devient définitive si elle a été formulée par le pouvoir organisateur ;
- b) la proposition est soumise au pouvoir organisateur si elle a été formulée par son délégué et si le pouvoir organisateur ne rend pas la proposition de son délégué définitive, il propose une deuxième concertation au directeur.

Les échanges entre le directeur et les membres ou les représentants du pouvoir organisateur ayant participé aux concertations sont secrets.

## **2.3. La lettre de mission 11**

### **2.3.1. But<sup>12</sup>**

Le pouvoir organisateur y spécifie les missions du directeur et les priorités qui lui sont assignées, en fonction des besoins de l'établissement au sein duquel le directeur est affecté, et en cohérence avec le profil de fonction visé à l'article 5, § 5.

La lettre de mission précise la nature et l'étendue des délégations données au directeur, notamment dans les domaines suivants :

- a) la constitution de son équipe pédagogique et en particulier, dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement obligatoire, le primo-recrutement des membres de son personnel dans le respect des dispositions statutaires applicables ;
- b) la gestion du personnel ouvrier ;
- c) l'exécution de petits travaux ;
- d) la gestion financière et l'utilisation des frais de fonctionnement.

Si le directeur n'a pas reçu de délégation du pouvoir organisateur concernant la constitution de son équipe éducative, la lettre de mission devra alors préciser le délai dans lequel le directeur peut exiger une seconde concertation avec son pouvoir organisateur à ce propos<sup>13</sup>.

### **2.3.2. Procédure**

La lettre de mission est rédigée par le pouvoir organisateur. Elle s'adresse au directeur définitif, au directeur stagiaire, ainsi qu'au directeur temporaire pour une durée d'au moins un an. En cas de désignation/d'engagement d'une durée inférieure à un an, la lettre de mission est facultative.

---

<sup>10</sup> Voir point 2.3.1

<sup>11</sup> Titre II, chap. III, art. 26 à 28.

<sup>12</sup> Art. 26

<sup>13</sup> Voir point 2.2.3.

Le pouvoir organisateur rédige la lettre de mission après avoir consulté, l'organe local de concertation sociale.

Le projet de lettre de mission est soumis :

- au(x) candidat(s) lorsqu'une procédure d'appel à candidatures est lancée ;
- à l'avis préalable du directeur en poste lorsqu'il s'agit d'une actualisation de la lettre de mission;

### **2.3.3. Durée<sup>14</sup>**

La lettre de mission a, en principe, une durée de 6 ans. Le pouvoir organisateur peut néanmoins modifier le contenu de la lettre de mission avant l'échéance fixée (au plus tôt après 2 ans ou 6 mois pour les directeurs stagiaires), en raison de l'évolution ou des besoins de l'établissement. Cette modification peut intervenir à l'initiative du pouvoir organisateur ou sur demande du directeur.

En cas de modification de la lettre de mission, la procédure détaillée au point précédent doit bien entendu être respectée.

Lorsqu'un contrat d'objectifs a été conclu conformément à l'article 67, § 6, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre ou lorsque ce contrat d'objectifs a été modifié en application des paragraphes 10, 12 et 15 du même article, le pouvoir organisateur de l'école peut modifier le contenu de la lettre de mission afin d'assurer la cohérence avec ce contrat d'objectifs.

Le pouvoir organisateur peut également modifier le contenu de la lettre de mission, lorsqu'un protocole de collaboration a été conclu conformément à l'article 68, § 7, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre ou lorsque ce protocole a été modifié en application du paragraphe 12 du même article afin d'assurer la cohérence avec ce protocole de collaboration.

## **3. Formation initiale des directeurs <sup>15</sup>**

### **3.1. Objectifs et contenu <sup>16</sup>**

L'objectif de la formation initiale est de confier au directeur un véritable portefeuille de connaissances. Diriger un établissement scolaire est, en effet, un métier spécifique, avec des nouvelles contraintes, et qui nécessite des connaissances particulières.

La formation initiale du directeur a pour objectifs de permettre au directeur :

- 1° de prendre conscience de la réalité du métier de directeur et de s'y préparer ;

---

<sup>14</sup> Art. 27

<sup>15</sup> Titre II, chap. II, art. 7 à 25.

<sup>16</sup> Art. 7 et 14.

2° d'appréhender les rôles d'un directeur dans ses différents aspects (relationnel, pédagogique, administratif, matériel, financier, organisationnel) en vue de préciser le cadre global de la fonction ;

3° d'acquérir des connaissances, notamment conceptuelles et légales en lien avec le système éducatif, ainsi que des outils d'analyse ;

4° de développer les compétences de base, notamment en matière de gestion des ressources humaines, nécessaires à l'exercice des responsabilités décrites par les profils de fonction ;

5° de travailler le changement de posture professionnelle et la capacité de prendre du recul par rapport à sa pratique.

La formation initiale des directeurs comprend deux volets :

1° un volet « inter-réseaux », commun à l'ensemble des réseaux<sup>17</sup> ;

2° un volet « réseau », propre à chaque réseau<sup>20</sup>.

La formation initiale des directeurs est gratuite.

Sauf nécessité liée à leur contenu, les modules de formation « inter-réseaux » et les modules de la formation « réseau » visés à l'article 11 sont organisés en dehors des périodes normales de fonctionnement des établissements scolaires. Les membres du personnel qui suivent une formation sont considérés comme en activité de service.

### **3.2. Le portfolio <sup>18</sup>**

Au long de leur formation initiale, les directeurs peuvent constituer un dossier de développement professionnel (« portfolio »).

Le « portfolio » est un outil formatif facilitant le soutien aux apprentissages et le développement d'une analyse réflexive. Les directeurs sont invités à y consigner les traces qu'ils jugent utiles et pertinentes au sujet du cheminement de leur développement professionnel.

### **3.3. Inscription à la formation <sup>19</sup>**

Nul ne peut s'inscrire à l'un des modules de la formation si à la date de l'introduction de sa demande de participation, il n'est pas titulaire d'un des titres de capacité visés :

1° à l'article 35 § 1<sup>er</sup>, alinéa 3, 1° et 2° pour l'enseignement organisé par la Communauté française

2° à l'article 57, §1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, 1° et 2° pour l'enseignement officiel subventionné et pour l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit ;

3° à l'article 80, §1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, 1° et 2° pour l'enseignement libre subventionné.

Toutefois, la personne qui a été déclarée éligible comme candidat à la fonction de directeur par la commission visée à l'article 29 peut s'inscrire aux modules de formation.

---

<sup>17</sup> Voir point 3.4.

<sup>20</sup> Voir point 3.5.

<sup>18</sup> Art. 8

<sup>19</sup> Art. 16

Une priorité à l'inscription est accordée aux directeurs en fonction ou dont l'entrée en fonction se fera dans les six mois.

### 3.4. Volet inter-réseaux

#### 3.4.1. Contenu<sup>20</sup>

De nombreux aspects du métier de directeur étant identiques, qu'il exerce dans un réseau ou dans un autre, une partie de la formation initiale est organisée en commun.

La formation « inter-réseaux » se centre sur :

1° les enjeux et orientations du système éducatif et notamment sur les valeurs, les finalités, les objectifs et missions prioritaires du système éducatif, en vue de développer chez les directeurs une vision pédagogique et une capacité de pilotage de leur école en cohérence avec ceux-ci ;

2° les responsabilités et compétences communes à tous les directeurs tels que développées dans le profil de fonction-type visé au point 2.2.1.

Elle comporte en tout 90 heures et est structurée en deux axes : l'axe « administratif » (12 heures) et l'axe « pilotage » (78 heures).

A. **L'axe « administratif »** est développé dans un module visant à :

1° acquérir les éléments de base pour appréhender le cadre légal et réglementaire, la hiérarchie des normes et les principes généraux de droit ;

2° appréhender les principales bases légales pertinentes du niveau concerné ;

3° s'initier à une démarche de recherche dans les bases légales et réglementaires pour pouvoir résoudre des cas pratiques simples et actualiser et approfondir ses connaissances sur une problématique donnée.

Ce module doit être suivi préalablement à la 1<sup>re</sup> partie du module « vision pédagogique et pilotage » de la formation « inter-réseaux » et au module « administratif, matériel et financier » de la formation « réseau ».

Il doit avoir été suivi avant la fin de la 1<sup>ère</sup> année de stage sauf si l'IFPC atteste que le directeur n'a pu être inscrit dans ces formations au cours de sa première année de stage. Dans ce cas l'obligation de formation est reportée à la deuxième année de stage.

B. **L'axe « pilotage »** vise à développer :

1° une vision pédagogique en lien avec les orientations du système éducatif, à partir de laquelle le directeur exercera le leadership pédagogique qui lui revient et organisera le pilotage de son école ;

2° des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales, notamment, en organisation scolaire, en vue d'atteindre les objectifs et missions prioritaires du système éducatif.

Cet axe est développé dans deux modules comptant chacun 39 heures :

---

<sup>20</sup> Art. 10

1° Le **module «vision pédagogique et pilotage »**, qui est scindé lui-même en deux parties :

a) *une première partie de 18 heures* est centrée principalement sur le développement d'une vision pédagogique ; cette partie est suivie par les directeurs de préférence avant leur entrée en fonction et, en tout cas, avant la fin de la 1<sup>ère</sup> année de stage ;

b) *une seconde partie de 21 heures*, qui doit être suivie après la première, centrée principalement sur le pilotage.

2° Le **module « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle »** est structuré par trois fils conducteurs :

1. la prise de conscience et l'analyse du changement de posture en lien avec l'identité professionnelle de la fonction de directeur ;
2. le leadership en milieu scolaire ;
3. l'auto-évaluation de ses modes de fonctionnement dans les relations professionnelles.

Il est, par ailleurs, également, scindé en deux parties :

a) *une première partie de 30 heures* centrée sur trois thèmes ;

1. la gestion des ressources et relations humaines dans le cadre d'une organisation scolaire ;
2. la communication en organisation scolaire ;
3. la prévention et gestion des conflits en organisation ;

b) *une seconde partie de 9 heures*, permet aux directeurs d'approfondir un des trois thèmes de la première partie, en fonction d'une auto-évaluation réalisée à l'issue de la première partie des comportements qu'ils ont à développer prioritairement.

Les premières parties visées aux points a) des modules «vision pédagogique et pilotage » (18 heures) et « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle » (30 heures), doivent être suivies par les directeurs, de préférence avant leur entrée en fonction et, en tout cas, avant la fin de la 1<sup>ère</sup> année de stage sauf si l'**IFPC** atteste que le directeur n'a pu être inscrit dans ces formations au cours de sa première année de stage. Dans ce cas l'obligation de formation est reportée à la deuxième année de stage.

Les directeurs temporaires désignés ou engagés pour une durée initiale au moins égale à un an sont également tenus de suivre les formations suivantes :

- Le module de 12 heures de l'axe administratif visé ci-dessus ;
- Première partie de 18 heures visée au point a) du module « vision pédagogique et pilotage » ;
- Première partie de 30 heures visée au point a) du module « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle »

Le pouvoir organisateur met fin d'office aux fonctions du directeur temporaire qui n'a pas suivi ces formations sauf si l'**IFPC** atteste que le directeur n'a pu être inscrit dans ces

formations au cours de sa première année de stage. Dans ce cas l'obligation de formation est reportée à la deuxième année de stage.

Sur la base d'une proposition formulée par l'Institut de la formation en cours de carrière, le Gouvernement détermine un plan de formation relatif au volet inter-réseaux de la formation initiale des directeurs, qui fixe, notamment, les objectifs et le contenu des différents modules ainsi que les compétences à développer. Le plan de formation peut être décliné par niveau ou par type d'enseignement.

### **3.4.2. Organisation<sup>21</sup>**

La formation « inter-réseaux » est organisée et certifiée, sur la base du plan de formation, par :

1. les Universités;
2. les Hautes Écoles;
3. les Établissements d'enseignement de promotion sociale organisant de l'enseignement supérieur ;
4. l'Institut de la formation en cours de carrière.

Un membre du personnel d'une institution universitaire, d'une Haute École ou d'un établissement d'enseignement de promotion sociale ne peut suivre de volet de formation au sein de celle-ci/celui-ci, sauf dérogation accordée par le Gouvernement à la suite d'une demande motivée du membre du personnel concerné. A défaut de réponse dans les trois mois suivant la réception de la demande, la dérogation est présumée accordée.

### **3.4.3. Dispenses<sup>22</sup>**

Les organes certificateurs visés au point précédent peuvent dispenser du suivi d'un ou de plusieurs module(s) du volet « inter-réseaux » et des épreuves y relatives :

- 1° soit s'ils sont titulaires d'un autre brevet relatif à une fonction de sélection ou de promotion ;
- 2° soit s'ils fournissent la preuve qu'ils ont suivi et, le cas échéant, réussi des formations équivalentes.

L'article 15 §3 prévoit que les directeurs définitifs qui souhaitent être nommés/engagés à titre définitif dans un autre poste de directeur sont réputés remplir l'obligation relative à la détention des attestations de réussite.

#### **3.4.4. Modalités pratiques**

Les inscriptions se font sur le site de l' IFPC : <https://ifpc.cfwb.be>

---

<sup>21</sup> Art. 17

<sup>22</sup> Art. 21

## 3.5. Volet propre au réseau

### 3.5.1. Contenu <sup>23</sup>

3.5.1.1. Les modules « administratif, matériel et financier » et « éducatif et pédagogique »

La formation « réseau » se centre sur :

1° les enjeux et orientations propres au réseau : notamment son projet éducatif et pédagogique ou pédagogique et artistique et ses modèles organisationnels ;

2° les dispositions spécifiques en matière juridique et administrative ainsi qu'en matière de gestion matérielle et financière ;

3° l'accompagnement de l'insertion professionnelle des directeurs.

Elle comporte 90 heures et est composée :

- d'une formation de base de 60 heures structurée en deux modules :

A. un module « administratif, matériel et financier »

B. un module « éducatif et pédagogique » ;

- d'une formation/accompagnement d'intégration au moment de l'insertion professionnelle.

A. Le **module « administratif, matériel et financier »** (30 heures) vise l'étude et l'application des dispositions légales et réglementaires spécifiques à chaque réseau, notamment le statut des membres du personnel, le règlement de travail, les organes locaux de concertation sociale, ainsi que la gestion des infrastructures de l'école et des ressources financières, dans la limite des responsabilités exercées en la matière par les directeurs selon leur réseau.

B. Le **module « éducatif et pédagogique »** (30 heures) vise à développer des connaissances et des compétences notamment en matière de :

a) exercice du leadership pédagogique

b) gestion du projet éducatif et pédagogique ;

c) co-construction de la culture d'école ;

d) co-construction et mise en œuvre du projet d'établissement ;

e) projet pédagogique et artistique dans l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit.<sup>24</sup>

f) co-construction et mise en œuvre du plan de pilotage/suivi du contrat d'objectifs dans l'enseignement maternel et dans l'enseignement obligatoire ;

g) programmes et outils pédagogiques du réseau.

---

<sup>23</sup> Art. 11

<sup>24</sup> WBE n'est pas concerné.

### 3.5.1.2. La formation/accompagnement d'intégration

Elle vise l'insertion professionnelle (30 heures) et a pour finalité d'accompagner les directeurs lors de leur entrée en fonction et de les aider à transférer dans leur quotidien les acquis des modules de formation « inter-réseaux » et « réseau ».

Elle favorise également le développement de l'identité professionnelle du directeur par la clarification de son rôle, l'analyse de ses forces et des améliorations à apporter et l'identification de ses besoins en matière de développement professionnel.

Enfin, elle développe l'analyse réflexive, notamment à partir de situations du quotidien ou d'incidents critiques rapportés par le directeur. Elle peut soutenir le directeur dans différents domaines qui lui posent question : par exemple, la mobilisation de l'équipe éducative, la gestion de son temps, la priorisation de ses actions ou l'application concrète des dispositions légales et réglementaires.

Cette formation/accompagnement d'intégration peut prendre la forme de séances d'intervision avec d'autres directeurs.

Le directeur procède à une auto-évaluation personnalisée qui mette en évidence les forces et les points à améliorer au terme de la formation. Le directeur qui le souhaite peut mobiliser cette évaluation personnalisée dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement avec le pouvoir organisateur. Le pouvoir organisateur ne peut y accéder, en tout ou en partie, que si le directeur la lui communique.

La formation/accompagnement d'intégration est aussi l'occasion d'une évaluation formative préparatoire à l'évaluation de fin de stage.

La formation/accompagnement d'intégration est prise en charge par des formateurs/accompagnateurs sans lien hiérarchique avec les directeurs concernés. Elle se déploie sur les 3 années suivant l'entrée en fonction du directeur et est obligatoire.

### 3.5.1.3. Le plan de formation<sup>25</sup>

Le pouvoir organisateur détermine son plan de formation relatif au volet « réseaux » de la formation initiale des directeurs, qui fixe notamment :

- a) les objectifs et le contenu des deux modules « réseaux », ainsi que les compétences à développer ;
- b) un descriptif du dispositif de formation/accompagnement d'intégration au moment de l'insertion professionnelle, des objectifs spécifiques poursuivis, de la méthodologie proposée et des moyens humains mobilisés.

Le plan de formation peut être décliné par niveau ou par type d'enseignement.

Le plan de formation est soumis à l'approbation du Gouvernement.

## **3.5.2. Organisation<sup>26</sup>**

La formation « réseau » et les épreuves qui sanctionnent les modules de formation sont organisés, sur la base du plan de formation visé au point précédent, par le pouvoir organisateur.

---

<sup>25</sup> Art. 13

<sup>26</sup> Art. 18 et 9

Pour l'organisation de la formation « réseau », le Gouvernement peut agréer notamment les opérateurs de formation suivants :

1. les Universités ;
2. les Hautes Écoles ;
3. les Écoles et Instituts supérieurs pédagogiques ;
4. les Établissements d'enseignement de promotion sociale organisant de l'enseignement supérieur ;
5. les Centres de formation des réseaux.

Le Gouvernement fixe les conditions auxquelles doivent en outre répondre les Centres de formation des réseaux, afin de vérifier leur capacité à dispenser des formations. Ces conditions auront notamment trait à leur expérience, aux formations déjà dispensées, aux garanties professionnelles et financières qu'ils présentent.

Un membre du personnel d'une institution universitaire, d'une Haute École ou d'un établissement d'enseignement de promotion sociale ne peut suivre de volet de formation au sein de celle-ci/celui-ci, sauf dérogation accordée par le Gouvernement à la suite d'une demande motivée du membre du personnel concerné. A défaut de réponse dans les 3 mois suivant la réception de la demande, la dérogation est présumée accordée.

### **3.5.3. Dispenses <sup>27</sup>**

Les opérateurs de formations visés au point précédent peuvent dispenser les candidats du suivi d'un ou plusieurs module(s) du volet « réseau » et des épreuves y relatives.

L'article 15 §3 prévoit que les directeurs définitifs qui souhaitent être nommés à titre définitif dans un autre poste de directeur sont réputés remplir l'obligation relative à la détention des attestations de réussite.

### **3.5.4. Modalités pratiques**

Voir, notamment, le site <https://wbe.be>

Les arrêtés contenant les plans de formation sont les suivants :

- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 mai 2019 déterminant le plan de formation relatif au volet inter-réseaux de la formation initiale des directeurs
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 mai 2019 approuvant les plans de formation relatifs au volet réseau de la formation initiale des directeurs

---

<sup>27</sup> Art. 21.

### 3.6. Certification et attestations de réussite <sup>28</sup>

Les modules de formation se clôturent par une épreuve sanctionnée par une attestation de réussite.

Les attestations de réussite obtenues dans un réseau sont valables, sauf disposition contraire du profil de formation, pour la nomination/l'engagement à titre définitif dans tous les réseaux.

Les épreuves de certification des modules de formation sont organisées au moins une fois tous les deux ans, à l'exception des épreuves de certification de l'axe « administratif » et les premières parties de l'axe « pilotage » (formations « inter-réseaux ») qui sont organisées au moins une fois par an.

La formation/accompagnement n'est pas certifiée mais est sanctionnée par une attestation de suivi délivrée par le réseau ou le pouvoir organisateur qui l'a assurée.

Tous les candidats qui ont suivi un module de formation reçoivent une attestation de fréquentation. Seuls les candidats qui fournissent une attestation prouvant qu'ils ont effectivement suivi au moins 75 % de la durée du module sont admis à présenter l'épreuve qui le sanctionne. Pour chaque épreuve, les candidats sont soit admis, soit refusés. Nul classement n'est établi.

L'Institut de la formation professionnelle continue délivre aux directeurs qui la lui demandent une attestation de suivi pour l'ensemble des formations inter-réseaux de l'axe « administratif » et les premières parties de l'axe « pilotage ».

Les attestations de réussite ou de suivi ont une durée de validité de 6 ans commençant à courir le lendemain de la date de délivrance de la dernière attestation. Leur durée de validité est, toutefois, suspendue pendant les périodes où le membre du personnel exerce la fonction de directeur.

Pour prolonger de 6 ans la durée de validité de leurs attestations de réussite, les membres du personnel titulaires des cinq attestations de réussite sont tenus de suivre à nouveau les cinq modules de la formation initiale des directeurs. Ils sont dispensés des épreuves certificatives. Le cas échéant, une attestation de fréquentation leur est délivrée. Ces attestations prolongent d'office la durée de validité pour une nouvelle période de six ans à partir du lendemain de la date de délivrance de la dernière attestation.

Le Gouvernement peut arrêter des dispositions permettant aux membres du personnel visés à l'alinéa précédent de valider les acquis de leur expérience professionnelle et personnelle et les formations qu'ils ont suivies, de sorte qu'ils puissent être dispensés de suivre, à nouveau, tout ou partie de la formation initiale des directeurs.

Les directeurs définitifs désignés ou engagés dans un autre emploi de directeur sont réputés répondre à la condition relative à l'obtention des attestations de réussite.

---

<sup>28</sup> Art. 15 et 19

## **4. Généralités sur l'accès aux fonctions de promotion**

Pour admettre un directeur en stage, l'emploi doit être définitivement vacant.

### **Disposition applicable**

L'article 92 de l'arrêté royal du 22 mars 1969 prévoit que :

« Un emploi vacant d'une fonction de promotion ne peut être conféré par promotion que s'il n'a pas été conféré par réaffectation aux membres du personnel nommés à titre définitif à la fonction de promotion dont relève l'emploi à conférer mis en disponibilité par défaut d'emploi ».

## **5. Conditions d'accès et de dévolution des emplois**

### **5.1. Rappel des dispositions applicables**

Les dispositions applicables en matière d'accès à la fonction de promotion de directeur sont les suivantes :

- Désignation à titre temporaire, stage et nomination : articles 33 à 36 ter.
- Mobilité directeurs définitifs : article 35. - Appels à candidats : articles 31, 32 et 35.
- Commission de sélection : article 36 ter.
- Commission de valorisation de l'expérience dans l'enseignement : 29 et 30

### **5. 2. Profil de fonction <sup>29</sup> et appel aux candidats**

L'article 35 prévoit que :

Lorsque le pouvoir organisateur doit procéder à une désignation dans un emploi vacant ou dans un emploi qui n'est pas vacant mais dont le titulaire de la fonction est temporairement absent pour une durée de plus de 15 semaines :

1° il arrête le profil de la fonction de directeur à pourvoir conformément à l'article 5, § 2, du présent décret;

2° il lance un appel à candidatures selon le modèle visé à l'article 31.

---

<sup>29</sup> Voir point 2.2.

Avant d'arrêter le profil de fonction, le pouvoir organisateur :

1° consulte le comité de concertation central sur le profil de la fonction de directeur à pourvoir ;

2° reçoit des membres du personnel toute information que ceux-ci jugent utile de lui communiquer.

L'article 32 précise que l'appel est adressé soit aux membres du personnel exerçant leurs fonctions au sein du pouvoir organisateur, soit à toutes les personnes remplissant les conditions d'accès.

L'appel à candidatures peut concerner plusieurs cas de figure :

- Emploi temporairement vacant pour plus de 15 semaines : engagement temporaire
- Emploi temporairement vacant débouchant à terme sur un emploi définitivement vacant -> engagement temporaire et admission au stage lorsque l'emploi devient vacant
- Emploi définitivement vacant -> admission au stage

### **5.2.1. Modalités – Modèle d'appel et destinataires**

Pour ce qui concerne l'article 35, la forme de l'appel aux candidats est déterminée par l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 15 mai 2019 (annexe 1).

Cet AGCF formalise donc la forme de l'appel aux candidatures des directeurs.

L'article 35, §1<sup>er</sup> prévoit la possibilité pour le Pouvoir organisateur qui n'aurait pas pu obtenir de candidature valable à la suite du premier appel d'élargir celui-ci à toute personne détentrice des titres nécessaires pour l'accès à la fonction mais n'ayant pas l'ancienneté de 3 ans dans l'enseignement subventionné ou organisé.

Lors du lancement du 1<sup>er</sup> appel, le pouvoir organisateur peut décider de limiter le champ des destinataires à l'interne ou l'étendre en externe. Il en est de même du second appel.

Ainsi, le pouvoir organisateur qui aurait lancé en interne un 1<sup>er</sup> appel pourrait lancer un 2<sup>ème</sup> appel, qui lui permettrait, dès lors, de recruter un membre du personnel du pouvoir organisateur n'ayant pas une ancienneté de 3 ans dans l'enseignement subventionné ou organisé.

- En ce qui concerne l'appel interne, le pouvoir organisateur publie l'appel sur le site Wallonie-Bruxelles (<https://wbe.be>) et diffuse une circulaire au sein de tous les établissements scolaires.

### 5.2.2. Les conditions complémentaires

Conformément à l'article 5 §2 in fine, le pouvoir organisateur peut, quand il arrête le profil de fonction spécifique, sur la base du profil de fonction-type<sup>30</sup>, ajouter des conditions de recrutement complémentaires aux conditions d'admission au stage décrites au point 5.3. Ces conditions complémentaires doivent, le cas échéant, permettre

---

<sup>30</sup> Voir point 2.2.

au pouvoir organisateur de trouver la personne la plus adéquate par rapport au poste à pourvoir et peuvent soit être obligatoires, soit constituer un atout.

Citons à titre d'exemple les conditions complémentaires suivantes :

- pour une fonction de directeur dans l'enseignement spécialisé, avoir de l'expérience dans l'enseignement spécialisé.

### **5.3. La commission de valorisation de l'expérience <sup>31</sup>**

Les personnes ne remplissant pas les conditions d'admission au stage telles que décrites au point 5.4. mais qui peuvent se prévaloir d'une expérience d'au moins 3 ans dans l'enseignement en Belgique ou à l'étranger, pourront introduire un dossier auprès de la commission de valorisation de l'expérience afin qu'elle se prononce sur leur éligibilité comme candidats directeurs.

Par ailleurs, ne seront recevables que les demandeurs titulaires d'un diplôme de master ou assimilé.

Les modalités d'introduction des dossiers seront communiquées dans une circulaire spécifique ultérieure.

### **5.4. Admission au stage**

#### **5.4.1. Commission de sélection<sup>32</sup>**

En vue de procéder au recrutement d'un directeur, le pouvoir organisateur doit constituer une commission de sélection. Celle-ci a été prévue, comme l'indique le commentaire d'article, « afin d'objectiver et de professionnaliser ces procédures. La commission devra ainsi, notamment, être composée d'au moins un membre extérieur au pouvoir organisateur ayant une expérience en ressources humaines, expérience pouvant être trouvée dans le privé ou auprès de la Fédération de Pouvoirs organisateurs concernée. »

La commission devra ainsi, notamment, être composée d'au moins un membre extérieur au pouvoir organisateur ayant une expérience en ressources humaines, expérience pouvant être trouvée dans le privé.

Le texte prévoit que la commission devra également comprendre un membre ayant une expertise pédagogique qui pourra, lui, être trouvé au sein du pouvoir organisateur.

La sélection des candidats se fonde sur le profil de fonction élaboré par le pouvoir organisateur<sup>33</sup> et, plus particulièrement, sur l'évaluation des compétences techniques et comportementales des candidats, assorties d'indicateurs de maîtrise, et leur compatibilité avec le projet éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur ainsi que, dans l'enseignement secondaire artistique à horaire réduit, avec le projet pédagogique et artistique de l'établissement.

Cette commission pourra sélectionner les candidatures et n'entendre que les candidats retenus. Elle établit, ensuite, un rapport motivé classant les candidats qui est adressé au pouvoir organisateur qui, sur cette base, prend la décision d'admission au stage.

---

<sup>31</sup> Art. 29

<sup>32</sup> Art. 36 ter

<sup>33</sup> Voir point 2.2. <sup>36</sup> Art. 36 bis.

#### **5.4.2. Conditions d'admission au stage**

Peuvent être admis au stage les directeurs remplissant les conditions fixées par le décret, à savoir<sup>36</sup> :

1. avoir été désigné dans un emploi de directeur en application de la procédure prévue à l'article 35 ;
2. avoir obtenu les attestations de réussite visées à l'article 15, § 1er, alinéa 1er, et l'attestation de suivi visée à l'article à l'article 15, § 1er, alinéa 4 ;
3. compter une ancienneté de service de 3 ans au moins<sup>34</sup> ;
4. avoir obtenu trois évaluations dont la dernière a abouti à la mention « favorable ».

Comme expliqué au point 5.2.1., le pouvoir organisateur qui prouve, via un document qu'il communique à l'Administration, qu'il n'a pas obtenu de candidature valable à la suite de son 1<sup>er</sup> appel, pourra relancer un second appel destiné à toute personne remplissant les conditions 1°, 2° et 4°, il ne sera donc plus nécessaire de compter une ancienneté de 3 ans pour se porter candidat.

Les directeurs définitifs pourront également répondre aux appels à candidatures.

Le directeur ainsi désigné est mis en congé pour stage pour une durée d'un an conformément à l'article 9 de l'arrêté royal du 15 janvier 1974 pris en application de l'article 160 de l'arrêté royal du 22 mars 1969 fixant le statut des membres du personnel directeur et enseignant, du personnel auxiliaire d'éducation, du personnel paramédical des établissements d'enseignement gardien, primaire, spécialisé, moyen, technique, artistique et normal de l'Etat, des internats dépendant de ces établissements et des membres du personnel du service d'inspection chargé de la surveillance de ces établissements.

Après un an, le pouvoir organisateur effectue une évaluation du directeur désigné en application du présent paragraphe. Cette évaluation est axée sur l'adéquation aux éléments du profil de fonction spécifiques à l'établissement.

Si cette évaluation est favorable, le membre du personnel démissionne de son emploi d'origine et est affecté définitivement dans l'emploi qu'il occupe.

En cas d'évaluation défavorable, il est mis fin à son changement d'affectation et il réintègre l'emploi de directeur dans lequel il était nommé avant son changement d'affectation.

#### **5.4.3. Obligation de motivation du choix du directeur**

En vertu de l'article 36ter in fine : « *A la demande de tout candidat, le pouvoir organisateur lui communique les informations relatives à l'évaluation de ses compétences techniques et comportementales et à la compatibilité de ces compétences avec les critères de sélection définis et pondérés par le profil de fonction.* »

---

<sup>34</sup> Cette ancienneté, comprenant les services exercés dans tout pouvoir organisateur et tout réseau, est calculée selon les modalités propres à chaque réseau.

Comme l'explique le commentaire d'articles, « *le pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française (Wallonie Bruxelles Enseignement) est soumis à la loi du 12 septembre 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs, il est important de noter que, dans un souci de transparence, le texte prévoit, complémentirement à la loi précitée, l'information par le pouvoir organisateur des candidats, à leur demande, quant à l'évaluation de leurs compétences techniques et comportementales et à la compatibilité de ces compétences avec les critères de sélection du profil de fonction* ».

## **5.5. Nomination à titre définitif dans une fonction de directeur**

A l'issue de son stage, le directeur accède à la nomination à titre définitif si :

- 1° Sa dernière évaluation est favorable<sup>39</sup> ;
- 2° Il est titulaire des attestations de réussite des modules de formation et de l'attestation de suivi de la formation/accompagnement d'intégration ;
- 3° il a acquis une ancienneté de service de six ans au moins ;
- 4° il a été désigné dans son emploi de directeur suite à un appel à candidatures en application de la procédure reprise à l'article 35.

Lorsque le membre du personnel est nommé à titre définitif dans la fonction de directeur, l'emploi dans sa fonction d'origine devient définitivement vacant.

## **5.6. Désignation à titre temporaire dans une fonction de directeur**

Le pouvoir organisateur peut engager un directeur à titre temporaire en cas d'absence temporaire du directeur ou de fermeture progressive.

Les directeurs définitifs peuvent, bien entendu, également postuler dans le cadre d'un emploi temporairement vacant. Dans ce cas, ils seront couverts par un congé pour exercer une autre fonction.

### **5.6.1. Désignation d'une durée supérieure à 15 semaines**

#### **a. Accès à la fonction**

Les conditions de désignation à titre temporaire sont les mêmes que les conditions d'accès au stage (voir point 5.4.2.).

Il est tout aussi nécessaire d'effectuer la désignation à titre temporaire via un appel à candidats<sup>35</sup>.

Une fois l'emploi définitivement vacant, le directeur recruté dans l'emploi temporairement vacant acquiert la qualité de directeur stagiaire au moment où l'emploi devient définitivement vacant. Le stage débute au moment de la vacance et sa durée sera réduite du temps presté à titre temporaire.

L'article 36, alinéa 4 vise quant à lui, le membre du personnel qui, suite à un appel, est engagé à titre temporaire pour plus de 15 semaines dans un emploi non vacant. Il peut alors être directement nommé à titre définitif dans l'emploi qu'il occupe si celui-ci

---

<sup>35</sup> Voir modalités expliquées au point 5.2.1.

devient vacant et s'il a exercé cet emploi pendant 3 ans ininterrompus avant que l'emploi ne devienne définitivement vacant. La reprise, ne fût-ce qu'un jour, d'une autre fonction interrompt le délai.

Il existe 2 autres conditions pour bénéficier de cette disposition, à savoir :

- Avoir fait l'objet de 3 évaluations dont la dernière doit avoir conduit à l'attribution de la mention « favorable » ;
- Avoir ses attestations de réussite des modules de formation et son attestation de suivi de la formation/accompagnement d'intégration.

A cette fin, le pouvoir organisateur est invité à être attentif au suivi des formations et aux procédures d'évaluation du directeur durant les 3 ans de désignation temporaire donnant accès à l'application de cette disposition.

Cette disposition ne concerne donc pas les directeurs temporaires désignés pour moins de 15 semaines dans la mesure où cette situation n'a pas vocation à se prolonger sans appel.

#### b. Évaluation du directeur temporaire

Le décret du 2 février 2007 prévoit une évaluation formative du directeur temporaire dès que son engagement atteint au moins un an.

En outre, dans le cadre de l'application de l'article 36, alinéa 4, comme expliqué au point précédent, le pouvoir organisateur sera amené à procéder à l'évaluation du directeur temporaire en vue de sa nomination à titre définitif.

L'article 33 prévoit désormais que la durée du stage sera réduite du temps presté à titre temporaire ce qui a pour conséquence qu'il est d'autant plus important que le pouvoir organisateur soit vigilant à procéder aussi aux évaluations pour les directeurs temporaires.

Dans la mesure où il est renvoyé aux règles contenues à l'article 33 §§2 à 5 (concernant le stage), il convient à cette fin d'utiliser le modèle du rapport d'évaluation visé au point 6.3.

De même, s'applique également aux directeurs temporaires le principe contenu à l'article 33 §2 selon lequel, en l'absence d'évaluation au bout d'un an par le pouvoir organisateur, celle-ci est présumée être favorable.

#### ***5.6.2. Engagement d'une durée égale ou inférieure à 15 semaines***

Pour les intérim de courte durée, le pouvoir organisateur est dispensé de lancer un appel aux candidats.

Il s'agit d'une procédure dérogatoire propre aux remplacements de courte durée.

Ainsi que le précise le commentaire d'article, à l'appui de cette attestation (selon laquelle le pouvoir organisateur n'a pu obtenir de candidature répondant au profil de fonction), il devra également produire l'appel et la liste des candidatures reçues et devra exposer les raisons pour lesquelles il n'a pu les retenir.

### **5.6.3. Directeur momentanément écarté du service**

Dans l'enseignement fondamental ordinaire<sup>36</sup> et spécialisé<sup>37</sup>, il est prévu qu'au cas où le directeur est momentanément écarté du service, le pouvoir organisateur désigne le membre du personnel enseignant chargé d'assurer ses tâches.

Dans l'enseignement secondaire ordinaire et spécialisé<sup>38</sup>, il est prévu qu'au cas où le directeur est momentanément écarté du service, le sous-directeur remplace le directeur absent. A défaut d'un sous-directeur, le pouvoir organisateur désigne un membre du personnel chargé d'assurer ses tâches.

*NB* : Il ne s'agit pas, en l'occurrence, d'un remplacement de nature statutaire tels que ceux visés aux points 5.6.1 ou 5.6.2. Les références citées au présent point visent uniquement à prévoir la délégation fonctionnelle et ponctuelle de la mission de directeur en vue d'assurer la continuité du service.

## **6. Stage <sup>39</sup>**

### **6.1. Durée <sup>45</sup>**

Préalablement à la nomination à titre définitif, le directeur effectue un stage d'une durée de 3 ans.

Ce stage a pour double objectif :

1. d'évaluer les compétences du directeur dans l'exercice de ses nouvelles fonctions ;
2. de permettre au directeur d'appréhender son nouveau métier de manière pratique, et d'apprécier si celui-ci lui convient.

Les conditions d'admission au stage sont détaillées au point 5.

Pendant la durée de son stage, le directeur reste titulaire de la fonction dans laquelle il est engagé à titre définitif. Si son stage prend fin, il réintègre sa fonction d'origine.

Le directeur stagiaire peut à tout moment demander au pouvoir organisateur qu'il soit mis fin à son stage. Il réintègre alors sa fonction d'origine.

Dans certains cas, le stage peut être inférieur à 3 ans puisque les prestations effectuées à titre temporaire, sans interruption, par le directeur dans l'emploi dans lequel le directeur est admis au stage sont comptabilisées et déduites de la durée du stage<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Art. 22 du décret du 13 juillet 1998 *portant organisation de l'enseignement maternel et primaire ordinaire et modifiant la réglementation de l'enseignement.*

<sup>37</sup> Art. 31 du décret du 3 mars 2004 *organisant l'enseignement spécialisé.*

<sup>38</sup> Art. 31 du décret du 3 mars 2004 *organisant l'enseignement spécialisé.*

<sup>39</sup> Titre II, chap. IV, art. 33 et 34. <sup>45</sup> Art. 33 § 1<sup>er</sup>.

<sup>40</sup> Art. 33 §1<sup>er</sup> al.3

D'autres cas, le stage peut excéder la durée de 3 ans :

- s'il y a un manque de place pour les formations organisées respectivement pour le volet commun par l'IFPC et pour le volet propre au réseau par les opérateurs de formation agréés en son sein : possibilité de demander 2 prolongations d'une durée de 6 mois (article 33 §9, alinéa 2) sur la base d'une attestation de l'IFPC ou du réseau.
- en cas de recrutement sur base de l'article 57 §2 ou 80 §2: prolongation du stage jusqu'à ce que le membre du personnel ait acquis une ancienneté de 6 ans.

La durée du stage comprend tous les services effectifs rendus par le directeur stagiaire, en ce compris également (disposition ayant pris ses effets le 1<sup>er</sup> décembre 2012):

- les vacances annuelles ;
- les congés de circonstances et de convenances personnelles ;
- les congés en vue de l'adoption et de la tutelle officieuse ;
- les congés de maternité.

A contrario, les périodes d'absences réglementaires qui ne s'inscrivent pas dans les congés repris ci-dessus ne doivent plus être comptabilisées depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2012 dans le calcul de la durée du stage et prolongent, dès lors, le stage à due concurrence.

## **6.2. Evaluation du directeur stagiaire <sup>41</sup>**

Le décret du 2 février 2007 a mis en place un mécanisme d'évaluation en cours et en fin de stage en prévoyant que le pouvoir organisateur procède à l'évaluation du directeur stagiaire au terme de la première, de la deuxième et de la troisième année de stage. L'évaluation du directeur repose sur le respect de ses missions et l'exécution de sa lettre de mission.

Le décret du 14 mars 2019 a introduit la possibilité de déduire du stage la durée des prestations effectuées à titre temporaire ce qui a pour conséquence que des évaluations devront également être effectuées durant la période prestée à titre temporaire. Ces évaluations se font, mutatis mutandis, conformément à l'article 33 §§ 2 à 5 et aux règles exposées ci-après.

Plus spécifiquement, la première évaluation du directeur stagiaire a lieu entre le 9<sup>ème</sup> et la fin du 12<sup>ème</sup> mois effectif de la première année de stage.

La deuxième évaluation du candidat directeur a lieu entre le 9<sup>ème</sup> et la fin du 12<sup>ème</sup> mois effectif de la deuxième année de stage.

La troisième évaluation a également lieu entre le 9<sup>ème</sup> et la fin du 12<sup>ème</sup> mois effectif de la troisième année de stage.

A défaut d'évaluation réalisée dans ces délais, celle-ci est présumée favorable (voir point 6.4).

Toutefois, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013, lorsque le directeur stagiaire est en congé en vue de l'adoption et de la tutelle officieuse ou en congé de maternité, l'évaluation pourra alors avoir lieu à son retour de congé.

---

<sup>41</sup> Art. 33 §§ 2 à 7.

L'article 33,§2 du décret prévoit que le pouvoir organisateur procède à l'évaluation du directeur, à partir de la lettre de mission, en tenant compte du contexte global dans lequel est amené à évoluer le directeur stagiaire et des moyens qui sont mis à sa disposition.

Le pouvoir organisateur peut, à cette fin, se faire assister d'experts.

Chaque évaluation doit se clôturer par l'attribution d'une mention (favorable, défavorable ou réservée) aux effets juridiques différents pour le suivi du stage du directeur, qui sont repris ci-dessous :

*a. évaluation en fin de première année de stage :*

L'attribution de la mention favorable ou réservée entraîne la prolongation du stage du directeur pour une durée d'un an.

Si la mention est réservée en fin de première année, la mention suivante doit impérativement être favorable ou défavorable.

L'évaluation avec la mention réservée peut entraîner une modification de la lettre de mission.

Le directeur qui a obtenu la mention défavorable peut la contester auprès de la Chambre de recours compétente par courrier recommandé dans les dix jours de sa notification<sup>42</sup>. Sous réserve de l'exercice des voies de recours, il est mis fin d'office au stage du directeur qui obtient la mention d'évaluation défavorable à l'issue de la première évaluation.

*b. évaluation en fin de deuxième année de stage :*

Le directeur qui a obtenu la mention favorable en fin de première année de stage est à nouveau évalué au terme de sa deuxième année de stage.

S'il obtient la mention favorable ou réservée à l'issue de cette seconde période ce qui n'est pas possible si la mention était déjà « réservée » à la fin de la première année de stage), cela entraîne la prolongation du stage du directeur pour une durée d'un an.

L'évaluation avec la mention réservée peut entraîner une modification de la lettre de mission.

Le directeur qui a obtenu la mention défavorable peut la contester auprès de la Chambre de recours compétente par courrier recommandé dans les dix jours de sa notification<sup>49</sup>. Sous réserve de l'exercice des voies de recours, il est mis fin d'office au stage du directeur qui obtient la mention d'évaluation défavorable à l'issue de la deuxième évaluation.

*c. évaluation en fin de troisième année de stage:*

Cette troisième évaluation ne peut déboucher que sur une mention favorable ou défavorable.

Si le directeur stagiaire obtient la mention favorable à l'issue de cette troisième période, il est nommé/engagé à titre définitif.

Le directeur qui a obtenu la mention défavorable peut la contester auprès de la Chambre de recours compétente par courrier recommandé dans les dix jours de sa notification<sup>1</sup>.

---

<sup>42</sup> Pour plus de détails, voir *infra* au point 7.5 – Voies de recours.

<sup>49</sup> Pour plus de détails, voir *infra* au point 6.5 – Voies de recours.

Sous réserve de l'exercice des voies de recours, il est mis fin d'office au stage du directeur qui obtient la mention d'évaluation défavorable à l'issue de sa deuxième année de stage.

La mention obtenue doit être notifiée au directeur stagiaire soit par lettre recommandée, soit de la main à la main contre accusé de réception.

d. évaluation du directeur ayant obtenu une prolongation de son stage après trois ans sur base de l'article article 33 §9 :

Il convient de signaler la situation particulière du directeur stagiaire qui obtient une prolongation d'une durée de 6 mois de son stage (renouvelable une fois) à l'issue des trois premières années (du fait d'un manque de place pour les formations organisées respectivement pour le volet commun par l'IFPC et pour le volet propre au réseau par les opérateurs de formation agréés en son sein) et alors qu'aucune troisième mention d'évaluation ne lui a encore été attribuée.

Celui-ci voit son évaluation reportée à due concurrence.

Les différents cas de figure repris sous b) et c) trouvent alors à s'appliquer à l'issue de cette prolongation de 6 mois ou 12 mois :

**1. En cas de mention d'évaluation favorable**

Le directeur stagiaire est engagé à titre définitif.

**2. En cas de mention d'évaluation défavorable**

Sous réserve de l'exercice des voies de recours, il est mis fin d'office au stage du directeur qui obtient la mention d'évaluation défavorable à l'issue de sa troisième année de stage.

e. évaluation lors d'une prolongation de stage (situation du directeur qui n'a pas l'ancienneté des 6 ans requis pour la nomination/l'engagement à titre définitif)

Les seules évaluations prévues sont celles effectuées pendant le stage (article 33 dudit décret). A priori, il n'existe donc aucune obligation d'évaluation durant les années qui dépassent les 3 premières années de stage.

**Résumé :**

Après 1 an*	Conséquence	Après 2 ans	Conséquence	Après 3 ans**	Conséquence
FAVORABLE	Accès à la 2 <sup>e</sup> année du stage	FAVORABLE	Accès à la 3 <sup>e</sup> année du stage	FAVORABLE	Nomination/Engagement à titre définitif
DEFAVORABLE	Fin du stage***	DEFAVORABLE	Fin du stage***	DEFAVORABLE	Fin du stage***
RESERVE	Accès à la 2 <sup>e</sup> année du stage (evt. mod. de la lettre de mission)	RESERVE ( ! Pas possible si mention « réservée » la 1 <sup>ère</sup> année)	Accès à la 3 <sup>e</sup> année du stage (evt. mod. de la lettre de mission)		

\* Le directeur qui, au terme de sa 1<sup>ère</sup> année de stage, n'a pu suivre l'axe administratif inter-réseau (12h) et les 1<sup>ères</sup> parties des modules «vision pédagogique et pilotage » (18 h) et « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales et construction de l'identité professionnelle » (30 h) voit son stage prendre fin sauf si il est attesté qu'il n'a pu être inscrit dans ces formations.

\*\* Le directeur qui, au terme de son stage, ne dispose pas des 5 attestations de réussite, en raison d'un manque de places, peut obtenir deux prolongations de 6 mois de son stage. Dans ce cas, l'évaluation en fin de 3<sup>ème</sup> année est reportée à due concurrence.

\*\*\* S'il est mis fin au stage (sans que cette fin de stage ne soit suivie d'une nomination ou d'un engagement à titre définitif), le PO peut reporter la réintégration du membre du personnel dans sa fonction et son affectation d'origine de maximum 15 semaines en vue d'assurer la continuité du service, ces 15 semaines peuvent être prolongées d'un nouveau délai de 15 semaines de commun accord entre le PO et le directeur (voir article 34 §3).

### **6.3. Modèles de rapport d'évaluation**

Ces modèles sont repris en annexe de la présente circulaire :

- l'annexe 3 vise le rapport à utiliser dans le cadre de l'évaluation réalisée au terme de la première année de stage ;
- l'annexe 4 vise le rapport à utiliser dans le cadre de l'évaluation réalisée à l'issue de la seconde année de stage ;
- l'annexe 5 vise le rapport à utiliser dans le cadre de l'évaluation réalisée à l'issue de la troisième année de stage.

Le rapport d'évaluation est complété par le pouvoir organisateur et ce, de préférence, en au moins deux exemplaires (l'un pour le pouvoir organisateur, l'autre pour le directeur stagiaire).

Préalablement à l'attribution de la mention d'évaluation et conformément à l'article 1<sup>er</sup> de l'AGCF du 21 août 2019 *déterminant les modalités d'évaluation du directeur stagiaire et fixant le modèle de rapport d'évaluation*, le pouvoir organisateur doit entendre le directeur stagiaire (il est recommandé d'établir un procès-verbal contradictoire de cet entretien).

Le rapport comportera, dans sa motivation, des éléments d'évaluation objectifs et fondés sur lesquels le pouvoir organisateur pourra s'appuyer.

### **6.4. Absence d'évaluation**

L'article 33 du décret du 2 février 2007 a été complété pour prévoir une présomption d'évaluation favorable en cas d'absence de celle-ci. L'objectif poursuivi est d'éviter de porter préjudice au membre du personnel dont le pouvoir organisateur n'a pas fait les démarches nécessaires pour que l'évaluation ait lieu en temps utile et ce, conformément à l'article 33 du décret.

Cette présomption d'évaluation favorable se déduit également d'un principe général de droit administratif selon lequel l'abstention pure et simple d'une autorité administrative d'user d'une faculté ne peut être considérée comme un acte faisant grief.

Enfin, une autre lecture des textes en vigueur aboutirait à permettre au pouvoir organisateur de prolonger indéfiniment le stage du membre du personnel, alors même

que le prescrit statutaire limite la durée du stage, sauf situations particulières limitativement et exhaustivement visées par le décret du 2 février 2007<sup>43</sup>.

## **6.5. Voies de recours**

### **6.5.1. Modalités du recours**

En cas d'évaluation défavorable, le directeur stagiaire peut introduire un recours auprès de la Chambre de recours compétente :

**Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles**  
**AGE – DGPE – - CES**  
**Secrétariat des Chambres de recours de l'enseignement organisé et**  
**subventionné**  
**Boulevard Léopold II, 44 – 1080 Bruxelles**

**E-mail : [secretariat.ces@cfwb.be](mailto:secretariat.ces@cfwb.be)**

Ce recours doit être introduit dans les dix jours de la notification de la mention d'évaluation défavorable par le pouvoir organisateur.

Le membre du personnel qui fait usage de son droit de recours en notifie immédiatement une copie au pouvoir organisateur.

La Chambre de recours dispose d'un délai d'un mois à dater de la réception du recours pour transmettre son avis au pouvoir organisateur.

La mention d'évaluation définitive est attribuée par le pouvoir organisateur dans un délai d'un mois à dater de la réception de l'avis de la Chambre de recours.

### **6.5.2. Effet du recours**

Le recours introduit devant la Chambre de recours compétente par le directeur auquel une mention d'évaluation défavorable a été attribuée par le pouvoir organisateur entraîne le report à l'issue de la procédure de recours des conséquences de l'attribution de cette mention pour le stagiaire.

En effet, conformément à l'article 33 §7, dernier alinéa, la mention d'évaluation définitive n'est attribuée par le pouvoir organisateur qu'à l'issue de la procédure menée par devant la Chambre de recours.

Ce n'est donc que si la mention d'évaluation défavorable est confirmée par le pouvoir organisateur à l'issue de la procédure menée par devant la Chambre de recours qu'il sera mis fin au stage du directeur stagiaire.

Dès lors, le recours introduit par le directeur stagiaire gèle, jusqu'à l'attribution de la mention définitive par le pouvoir organisateur, la conséquence de l'attribution de la mention défavorable au membre du personnel, soit la fin d'office de son stage.

---

<sup>43</sup> Voir point 6.1.

## **7. Mécanismes de soutien et de développement des compétences professionnelles et d'évaluation <sup>44</sup>**

### **7.1 Introduction.**

Le décret du 20 juillet 2023 relatif au soutien, au développement des compétences professionnelles et à l'évaluation des personnels de l'enseignement prévoit une entrée en vigueur du mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024 et une entrée en vigueur du mécanisme d'évaluation différée au premier jour de la rentrée scolaire 2026-2027. Ces deux mécanismes sont distincts l'un de l'autre, mais participent d'une logique cohérente et pourront, le cas échéant, s'articuler à terme.

Son champ d'application est limité :

- aux directeurs nommés à titre définitif ;
- aux directeurs désignés à titre temporaire pour une durée égale ou supérieure à un an ; visés par le champ d'application du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs.

L'objectif est que ces mécanismes soient de véritables dispositifs au bénéfice des membres du personnel de l'enseignement ainsi qu'un levier pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles et du système éducatif dans son ensemble.

Le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles a pour vocation de soutenir et de faire évoluer les pratiques professionnelles et d'améliorer la qualité de l'enseignement. Il constitue un préalable obligatoire au mécanisme d'évaluation, ce dernier ne pouvant être enclenché qu'en cas de difficultés substantielles (mauvaise volonté manifeste ou carence manifeste et répétée de la part du directeur) dans l'accomplissement du plan de développement des compétences professionnelles.

Le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles est avant tout un processus généralisé et systémique permettant un regard réflexif sur les pratiques professionnelles ainsi qu'un dialogue autour du travail à destinations des membres du personnel. Il participe à l'autonomie et à la responsabilisation des acteurs de l'enseignement. Il renvoie également à la logique d'une dynamique collective plus forte, à la mobilisation d'objectifs précis et à un pilotage renforcé au niveau des écoles et du pouvoir organisateur WBE et à la régulation du système.

Le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles est constitué d'entretien(s) de développement professionnel (EDP) suivi(s), le cas échéant, d'un plan de développement des compétences professionnelles (PDCP). Ce mécanisme est soumis à des règles de déontologie telles que la discrétion, le respect mutuel ainsi que,

---

<sup>44</sup> Art. 39.

pour l'évaluateur, une obligation de motivation adéquate et constructive, soutien dans la poursuite d'atteinte des objectifs et d'impartialité.

Dans ce cadre, les documents suivants seront mis à disposition :

- vade-mecum relatif au mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles<sup>45</sup> ;
- modèle de PDCP<sup>46</sup>.

## **7.2 Mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles**

### **7.2.1. Entretien de développement professionnel (EDP).**

A) Qui peut mener ces entretiens ?

Ces EDP sont menés par le pouvoir organisateur ou son délégué.

Les membres du pouvoir organisateur chargés de l'évaluation ont accès à la formation relative au soutien et au développement des compétences professionnelles et à l'évaluation des personnels de l'enseignement mise en place par l'article 132 décret du 20 juillet 2023.

Le pouvoir organisateur peut s'entourer d'expert en pédagogie ou en ressources humaines pour procéder aux EDP.

B) Quelles sont les règles de la procédure ?

Un EDP doit avoir lieu au minimum une fois tous les trois ans et, idéalement, une fois par an.

Il peut se faire à l'initiative du pouvoir organisateur ou à la demande du directeur.

L'invitation à l'EDP doit être envoyée au minimum cinq jours ouvrables avant la date fixée pour l'EDP afin de permettre une préparation suffisante du directeur.

Dans le cadre de cet EDP, il est tenu compte du contexte global dans lequel est amené à évoluer le directeur et des moyens qui sont mis à sa disposition. Il se fonde notamment sur l'exécution de la lettre de mission et de la mise en œuvre du contrat d'objectifs s'il en existe un.

Pour l'enseignement fondamental et l'enseignement obligatoire, le pouvoir organisateur ou son délégué prennent en considération les dispositions relatives aux projets éducatif et pédagogique du pouvoir organisateur et au projet d'établissement visés au titre 5 du Code de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire.

Pour l'enseignement de promotion sociale, le pouvoir organisateur ou son délégué prennent en considération les dispositions relatives au projet pédagogique visé à l'article 36ter du décret du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale.

L'EDP doit faire l'objet d'un compte-rendu.

A titre transitoire, jusqu'au début de l'année scolaire 2026-2027, l'obligation de faire un EDP une fois tous les trois ans ne s'applique pas et n'est qu'une possibilité laissée au pouvoir organisateur ainsi qu'au membre du personnel.

---

<sup>45</sup> Ajouter lien vers la circulaire « recrutement » dont le VM est en annexe.

<sup>46</sup> Lien vers annexe

### **7.2.2. Le plan de développement des compétences professionnelles (PDCP).**

A) Quelles sont les conditions de mise en place du PDCP ?

-Le PDCP doit obligatoirement avoir été précédé d'au minimum un EDP. Le PDCP peut être mis en place à la suite de l'EDP durant la même rencontre.

-Il ne peut y avoir qu'un PDCP par année scolaire ou académique. Sa périodicité est adaptée afin de permettre au directeur de mettre en place les conseils dispensés ou de suivre les formations recommandées. Il peut faire l'objet d'ajustements en cours d'année scolaire ou académique soit à la demande du pouvoir organisateur soit à la demande du directeur.

B) Quelles sont les règles de procédure ?

Le PDCP peut être initié par le pouvoir organisateur ou demandé par le directeur. Dans l'un ou l'autre cas, il est élaboré par le pouvoir organisateur ou son délégué en concertation avec le directeur.

Le PDCP est formalisé dans un document cosigné par le pouvoir organisateur ou son délégué et le directeur et contient des engagements mutuels des deux parties tels que des objectifs individualisés, spécifiques, réalistes et adaptés au directeur ainsi que les moyens mis à la disposition de ce dernier pour pouvoir les atteindre. Le PDCP ne peut fixer qu'un nombre de quatre objectifs maximum, ceci dans le but de permettre au directeur de pouvoir les réaliser dans le délai convenu entre les parties.

Le PDCP peut faire l'objet d'ajustements que ce soit à l'initiative du pouvoir organisateur ou de son délégué ou à la demande du directeur. Ils doivent être mis par écrit et cosignés par les deux parties. Les ajustements ne peuvent consister en la mise en place de nouveaux objectifs. Si de nouveaux objectifs sont fixés, un nouveau PDCP devra être mis en place en respectant les règles prévues au point A).

L'obligation de co-signature du PDCP ou de ses ajustements est réputée remplie dès lors que le pouvoir organisateur fait la preuve que la demande de signature pour prise de connaissance a été adressée au directeur. En cas de refus de signature de ce dernier, la procédure de mise en œuvre du PDCP se poursuit valablement.

Le modèle du PDCP est fixé par le Gouvernement et reprend tous les éléments précités<sup>47</sup>.

C) Entretien de clôture du PDCP.

L'entretien de clôture a lieu **au plus tôt six mois** après la mise en place du PDCP et **au plus tard deux ans** après celle-ci.

L'entretien a lieu entre le pouvoir organisateur ou son délégué et le directeur. Il fait l'objet d'un compte-rendu.

Il a pour but de réaliser le bilan de l'évolution de la situation depuis sa mise en place et d'examiner si le directeur a pu réaliser les objectifs qui lui avait été fixés.

---

<sup>47</sup> Lien vers annexe

Pour le calcul des délais de six mois et de deux ans précités ne peuvent être pris en considération que les services effectifs rendus pendant l'exercice de la fonction en ce compris :

- les vacances annuelles, à l'exclusion des vacances d'été ;
- les congés prévus aux articles 5, 5bis, 6 et 7 de l'arrêté royal du 15 janvier 1974 pris en application de l'article 160 de l'arrêté royal du 22 mars 1969 fixant le statut des membres du personnel directeur et enseignement des établissements d'enseignement organisés par la Communauté française soit :
  - a) les congés de circonstances et de convenances personnelles ;
  - b) les congés exceptionnels pour force majeure résultant de la maladie ou d'un accident survenu à une des personnes suivantes habitant sous le même toit que le membre du personnel : le conjoint, la personne avec qui le membre du personnel vit en couple, un parent, un allié, un parent de la personne avec qui le membre du personnel vit en couple, une personne accueillie en vue de son adoption ou de l'exercice d'une tutelle officieuse ;
  - c) le congé pour don d'organes ou de tissus ;
  - d) le congé pour don de moelle osseuse.

### **7.2.3. Issues possibles.**

- 1) Retour positif du pouvoir organisateur par rapport au bilan du PDCP et clôture de ce dernier.
- 2) En cas de mauvaise volonté manifeste du directeur ou de carence manifeste et répétée dans son chef à atteindre les objectifs fixés dans le cadre du PDCP, le pouvoir organisateur peut enclencher le mécanisme d'évaluation.

Dans ce dernier cas, débute alors le mécanisme d'évaluation, qui mènera, le cas échéant, à un rapport d'évaluation du PO, avec mention favorable ou défavorable ainsi qu'à l'éventuel établissement d'un plan d'accompagnement individualisé, en cas de mention défavorable.

### **7.3. Mécanisme d'évaluation.**

Le mécanisme d'évaluation n'entrera en vigueur qu'à partir de l'année scolaire ou académique 2026-2027 ce qui signifie qu'il ne sera applicable qu'à partir du mois d'août 2026 et à condition que le PDCP ait été mis en place au plus tôt lors de l'année scolaire ou académique 2025-2026. Ainsi aucun plan de développement des compétences professionnelles mis en place avant la rentrée 2025-2026 ne peut déboucher sur l'entame d'une procédure d'évaluation.

Un **préalable indispensable** au démarrage du mécanisme d'évaluation est que le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles ait été mis en place.

La procédure d'évaluation est **menée par le Pouvoir organisateur**. Elle se conclut par l'attribution, par le Pouvoir organisateur, d'une **mention d'évaluation « favorable » ou « défavorable »**.

Avant l'entrée en vigueur du mécanisme d'évaluation, des circulaires spécifiques seront publiées.

## **8. Dispositions transitoires introduites par le décret du 14 mars 2019**

### **8.1. Directeurs stagiaires**

A l'article 131bis, une disposition transitoire prévoit que tous les membres du personnel devenus directeurs stagiaires avant le 1<sup>er</sup> septembre 2019 seront soumis, comme c'était le cas auparavant, à un stage de 2 ans dont les modalités sont, mutatis mutandis, celles de l'article 33.

Dans la mesure où le stage est de 2 ans, l'évaluation effectuée la seconde année ne peut aboutir à la mention réservée.

Par ailleurs, le stagiaire ayant bénéficié d'une évaluation favorable la deuxième année, conserve la possibilité de demander une prolongation d'un an au terme de laquelle il n'existe pas d'obligation d'évaluation.

### **8.2. Directeurs temporaires <sup>48</sup>**

Les directeurs temporaires entrés en fonction avant le 31 août 2019 pourront être nommés/engagés à titre définitif après 2 ans à condition d'avoir été désignés ou engagés à titre temporaire de manière ininterrompue depuis 2 ans au moins à la date à laquelle l'emploi est devenu vacant (ou depuis 2 ans au moins au 1<sup>er</sup> septembre 2019).

Les conditions suivantes devront également avoir été respectées :

- avoir fait l'objet de 2 évaluations dont la dernière était favorable ;
- avoir obtenu les attestations de réussite de tous les modules de formation.

Ainsi les directeurs temporaires dont le poste deviendrait vacant avant le délai de 2 ans précités ou qui ne rempliraient pas l'une des conditions ci-dessus seront soumis aux dispositions du décret du 14 mars 2019 et devront prêter 3 ans dans la fonction avant de pouvoir être nommés/engagés à titre définitif (lorsque le poste deviendra vacant).

### **8.3. Modules de formation <sup>49</sup>**

Les directeurs ayant obtenus les 5 attestations de réussite avant le 31 août 2019, et qui sont toujours en cours de validité, pourront se prévaloir de ces dernières attestations durant une période de 10 ans débutant à la date de délivrance de la dernière attestation.

Ceux qui n'auront pas obtenu leur 5 attestations de réussite, en cours de validité au 31 août 2019, devront suivre les nouvelles formations avec, toutefois, des possibilités de dispense prévues par l'article 131ter §2.

§ 2. Les membres du personnel n'ayant pas obtenu les cinq attestations de réussite visées au § 1er avant cette date sont soumis, selon le cas, aux règles qui suivent :

1. le membre du personnel en possession de l'attestation de réussite relative à l'axe administratif, matériel et financier, respectivement, du volet commun à

---

<sup>48</sup> Art. 131bis §2

<sup>49</sup> Art. 131ter

l'ensemble des réseaux ou du volet propre à un réseau ou à un pouvoir organisateur est dispensé des formations relatives à l'axe administratif inter-réseaux, ou du module «administratif, matériel et financier » de la formation réseau ;

2. le membre du personnel en possession de l'attestation de réussite relative à l'axe pédagogique du volet propre à un réseau ou à un pouvoir organisateur est dispensé des formations relatives à l'axe pédagogique réseaux ;
3. le membre du personnel en possession de l'attestation de réussite relative à l'axe pédagogique du volet commun à l'ensemble des réseaux doit suivre et réussir la partie du module « vision pédagogique et pilotage » de 21h ; en sont dispensés les directeurs en fonction qui ont suivi en 2017-2018, en 2018-2019 ou en 2019-2020 le module de formation inter-réseaux « Plan de pilotage- enjeux, attentes et processus » de 18h délivré par l'Institut de la Formation en cours de carrière ;
4. le membre du personnel en possession de l'attestation de réussite relative à l'axe relationnel du volet commun à l'ensemble des réseaux est dispensé du module interréseaux de « développement des compétences et aptitudes relationnelles, interpersonnelles et groupales »

Les membres du personnel désignés à la fonction de directeur sont tenus de suivre la formation/accompagnement d'intégration.

Dès le 1er septembre 2022, tous les membres du personnel qui ne sont pas en possession de l'ensemble des attestations de réussite devront suivre et réussir l'ensemble des modules de formation.

## **9. Régime de congés**

En vertu des dispositions fixées à l'article 33, §1<sup>er</sup>, alinéa 3, sauf disposition contraire, le membre du personnel admis au stage est assimilé à un membre du personnel définitif dans la fonction de directeur.

Il en résulte que tous les congés, absences et disponibilités accordés aux titulaires d'une fonction de promotion de directeur à titre définitif sont également accessibles aux stagiaires, sauf disposition restrictive qui les en excluraient explicitement (à l'exemple des congés pour missions et disponibilités pour missions spéciales fixés par le décret du 24 juin 1996 portant réglementation des missions, des congés pour mission et les mises en disponibilité pour mission spéciale dans l'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française).

Cette assimilation ne peut s'entendre que dans la mesure où elle n'est pas contradictoire avec le respect des autres dispositions reprises en matière statutaire pour le directeur stagiaire (notamment en matière de déclaration de vacance d'emploi).

La liste exhaustive de ces congés, absences et disponibilités est reprise en annexe 6.

## **10. Régime disciplinaire**

Le directeur définitif est soumis aux articles 122 à 157 de l'arrêté royal du 22 mars 1969 précité.

Préalablement à l'adoption d'une peine disciplinaire par son pouvoir organisateur, le membre du personnel nommé/engagé à titre définitif peut également faire l'objet d'une mesure de suspension préventive<sup>50</sup>.

Cette matière est régie par les articles 157bis à 157nonies de l'arrêté royal du 22 mars 1969.

## **11. Echelles de traitement**

L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 8 novembre 2007 modifiant les échelles de traitement de certaines fonctions de sélection et de promotion a fixé les échelles de traitement à attribuer aux membres du personnel exerçant la fonction de promotion de directeur à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2007.

---

<sup>50</sup> La mesure administrative de suspension préventive peut également être prise à l'encontre du directeur stagiaire ou temporaire.

## **Annexes :**

- **Annexe 1 : Modèle d'appel à candidatures ;**
- **Annexe 2 : Rapport d'évaluation du directeur stagiaire en fin de première année de stage ;**
- **Annexe 3 : Rapport d'évaluation du directeur stagiaire en fin de deuxième année de stage ;**
- **Annexe 4 : Rapport d'évaluation du directeur stagiaire suite à une prolongation du stage.**
- **Annexe 5 : Modèle de plan de développement des compétences professionnelles.**

***ANNEXE A LA CIRCULAIRE***

Annexe 5 à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant les modèles de plan de développement des compétences professionnelles, de rapport d'évaluation et de plan d'accompagnement individualisé des personnels

## PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES

Direction

<i>Date de l'entretien de développement professionnel</i>	
<i>Nom + Prénom du membre du personnel</i>	
<i>Matricule du membre du personnel</i>	
<i>Pouvoir organisateur</i>	
<i>Date de l'entretien de clôture<sup>1</sup></i>	

<sup>1</sup> Ce document peut être complété au fur et à mesure. La date de l'entretien de clôture du PDCP ne doit pas être déterminée au moment de la conclusion du plan de développement des compétences professionnelles, mais peut être ajoutée au moment de l'entretien de clôture.

[1] Objectif<sup>2</sup> poursuivi

Compétence(s) à développer, en lien avec la lettre de mission :

Moyens mis à disposition :

Délai convenu pour la réalisation de l'objectif visé :

---

<sup>2</sup> Un maximum de 4 objectifs peut être fixé par plan de développement professionnel.

Ajustement(s) éventuel(s)<sup>3</sup> :

*(+ date et signatures du membre du personnel<sup>4</sup> et du pouvoir organisateur)*

[2] Objectif<sup>5</sup> poursuivi

Compétence(s) à développer, en lien avec la lettre de mission :

---

<sup>3</sup> Cette partie ne doit pas être remplie au moment de l'établissement du plan de développement des compétences professionnelles, mais éventuellement, plus tard, si des ajustements sont nécessaires.

<sup>4</sup> En cas de refus de signature du membre du personnel, la procédure de mise en œuvre du plan de développement des compétences professionnelles se poursuit valablement.

<sup>5</sup> Un maximum de 4 objectifs peut être fixé par plan de développement professionnel.

Moyens mis à disposition :

Délai convenu pour la réalisation de l'objectif visé :

Ajustement(s) éventuel(s)<sup>6</sup> :

*(+ date et signatures du membre du personnel<sup>7</sup> et du pouvoir organisateur)*

---

<sup>6</sup> Cette partie ne doit pas être remplie au moment de l'établissement du plan de développement des compétences professionnelles, mais éventuellement, plus tard, si des ajustements sont nécessaires.

<sup>7</sup> En cas de refus de signature du membre du personnel, la procédure de mise en œuvre du plan de développement des compétences professionnelles se poursuit valablement.

#### [4] Objectif<sup>8</sup> poursuivi

Compétence(s) à développer, en lien avec la lettre de mission :

Moyens mis à disposition :

Délai convenu pour la réalisation de l'objectif visé :

---

<sup>8</sup> Un maximum de 4 objectifs peut être fixé par plan de développement professionnel.

Ajustement(s) éventuel(s)<sup>9</sup> :

*(+ date et signatures du membre du personnel<sup>10</sup> et du pouvoir organisateur)*

Remarques éventuelles du membre du personnel :

---

<sup>9</sup> Cette partie ne doit pas être remplie au moment de l'établissement du plan de développement des compétences professionnelles, mais éventuellement, plus tard, si des ajustements sont nécessaires.

<sup>10</sup> En cas de refus de signature du membre du personnel, la procédure de mise en œuvre du plan de développement des compétences professionnelles se poursuit valablement.

Date et signature du membre du personnel :

Date et signature du pouvoir organisateur :

---

<sup>11</sup> En cas de refus de signature du membre du personnel, la procédure de mise en œuvre du plan de développement des compétences professionnelles se poursuit valablement.

## ENTRETIEN DE CLÔTURE

Compte-rendu :

Date et signature du membre  
du personnel :

Date et signature du pouvoir  
organisateur :

Vu pour être annexé à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant les modèles de plan de développement des compétences professionnelles, de rapport d'évaluation et de plan d'accompagnement individualisé des personnels de l'enseignement.

Bruxelles, le

Le Ministre-Président, en charge des Relations internationales,  
des Sports et de l'Enseignement de promotion sociale,

Pierre-Yves JEHOLET

La Ministre de l'Éducation,

Caroline DÉsir