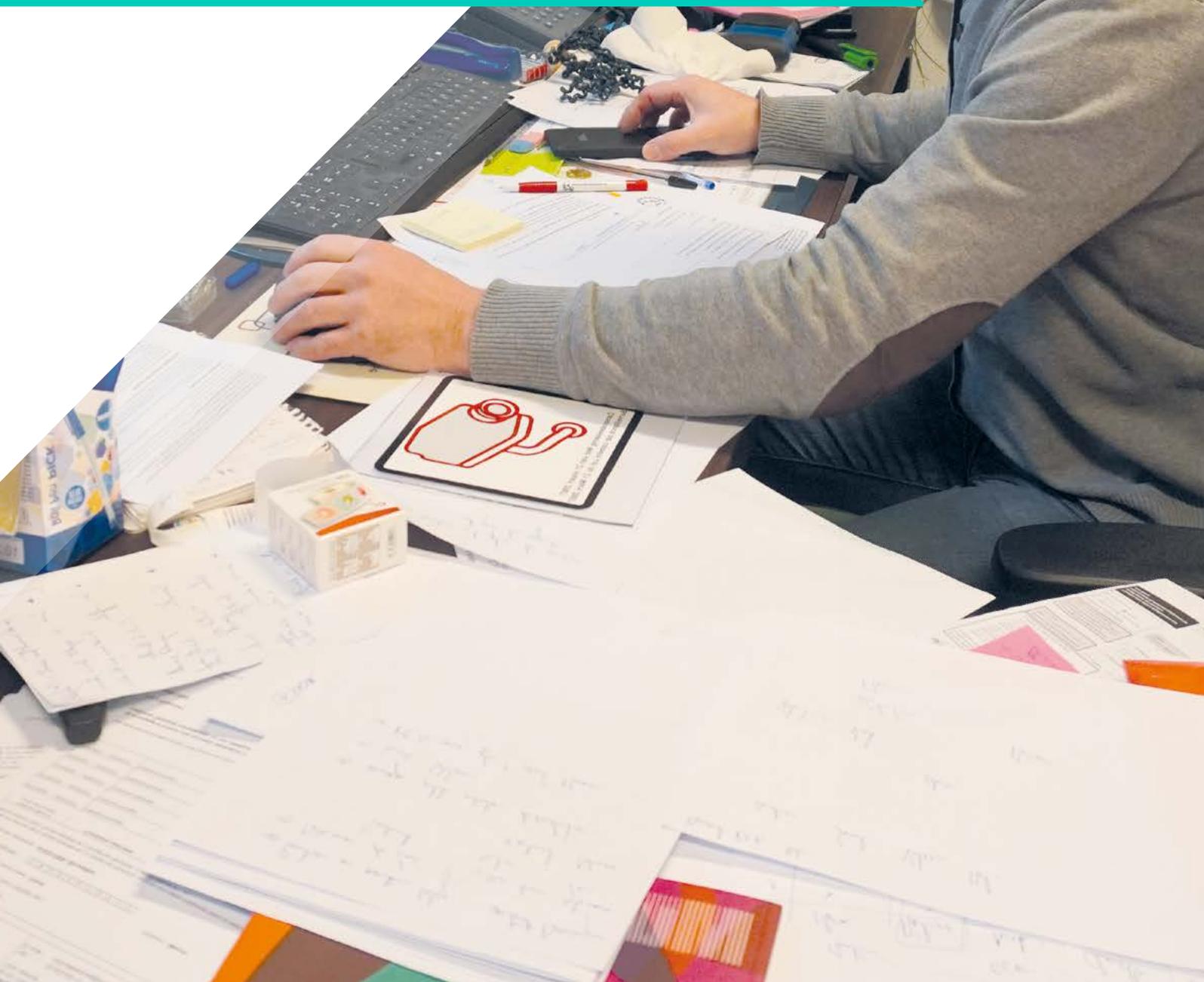


# AXE 2

VALORISER LA FONCTION DE  
DIRECTION





**L**e métier de direction a considérablement évolué ces dernières années tant en termes de responsabilité qu'au niveau de la multiplication des tâches à assumer. Les difficultés liées à l'exercice de la fonction de direction sont aujourd'hui bien (re)connues. Un chiffre-clé en témoigne : 50% d'entre elles auraient pensé à quitter leur fonction de direction durant l'année 2022-2023<sup>1</sup>.

Les causes sont multiples et peuvent se cumuler : épuisement professionnel, fatigue (burn-out), stress, charge mentale trop importante, surcharge de travail, manque de reconnaissance, perte de sens, démotivation, difficulté à concilier vie privée/vie professionnelle, gestion de conflits, relations humaines (respect, ...), gestion des bâtiments et infrastructures, gestion des réformes et circulaires...

<sup>1</sup> Enquête auprès des directions de l'enseignement catholique et des centres PMS libres sur les conditions d'exercice de leur fonction, SeGEC-SONECOM, juillet 2023

## Un appel à l'aide à entendre

Une aide suffisante et adaptée aux besoins devrait pouvoir être dégagée afin de permettre aux directions de maintenir le cap au milieu des multiples changements induits par les réformes en cours et à venir. L'enquête<sup>2</sup> réalisée auprès de l'ensemble de nos directions montre une insuffisance de moyens principalement pour l'enseignement fondamental et les centres PMS. Au secondaire ordinaire, l'informatique, la gestion des bâtiments et du personnel nécessitent un renfort particulier. La gestion des étudiants, des bâtiments et l'informatique sont les tâches pour lesquelles le besoin d'aide est identifié dans l'enseignement pour adultes (EPS). Malgré l'existence d'arbitrages souvent délicats, les directions des HE, institutions de grandes tailles, sont plus satisfaites, dès lors que les choix opérés s'inscrivent dans une politique globale de gestion de la HE par l'affectation des moyens de l'allocation globale.

Au fondamental, l'aide administrative a connu une hausse significative mais demeure clairement insuffisante. Il faut également enfin créer le cadre légal et dégager les moyens pour l'engagement d'un personnel auxiliaire d'éducation au service d'un encadrement éducatif des élèves.

Les centres PMS libres ne bénéficient d'aucune aide administrative subventionnée. La charge administrative porte dès lors essentiellement sur la direction du Centre, au détriment des tâches qui relèvent directement de sa fonction de direction. Une aide administrative doit être octroyée à chaque centre PMS.

<sup>2</sup> Enquête auprès des directions de l'enseignement catholique et des centres PMS libres sur les conditions d'exercice de leur fonction, SeGEC-SONECOM, juillet 2023

Aide jugée suffisante (En %)	Fond ord	Sec ord	Fond spéc	Sec spéc	Supérieur	EPS	CPMS	Global
Secrétariat	36	78	27	37	79	60	11	48.2
Comptabilité/Gestion financière	34	75	45	54	86	67	42	51.6
Gestion des élèves/étudiants	14	59	18	37	86	40	-	35.1
Gestion du Personnel	16	48	9	25	67	47	5	28.5
Informatique	15	21	23	29	65	20	14	21.9
Gestion des bâtiments	17	30	36	8	60	40	7	23.8

Source : Enquête SeGEC-SONECOM, juillet 2023

## Le saviez-vous ?

Selon Eurydice, il n'y a qu'en FWB et en République tchèque que le salaire minimum des chefs d'établissement peut être inférieur au salaire des enseignants ayant 15 ans d'expérience. C'est également le cas à certains niveaux d'enseignement ou pour les chefs de petites écoles dans quelques autres pays.

En revanche, dans 13 autres pays, le salaire minimum légal des chefs d'établissement est supérieur au salaire des enseignants ayant 15 ans d'expérience à tous les niveaux d'enseignement pour lesquels des données sont disponibles (Bulgarie, Danemark, France, Chypre, Lituanie, Malte, Roumanie, Slovénie, Slovaquie, Monténégro, Macédoine du Nord, Serbie et Turquie). Avec des variations selon le niveau d'enseignement, c'est également le cas en Croatie, Italie, Finlande, Suède, Communauté germanophone de Belgique, Grèce et Espagne.

En Irlande, le salaire des chefs d'établissement débutants dans les plus grands établissements secondaires est nettement plus élevé que le salaire des enseignants ayant 15 ans d'expérience et que le salaire des chefs d'établissement débutants dans les petits établissements secondaires. Mais c'est en Italie que la différence est la plus marquée : un chef d'établissement perçoit une rémunération deux fois plus élevée que celle d'un enseignant ayant 15 ans d'ancienneté.



## Assouplir les normes d'utilisation des moyens d'encadrement

Dans l'enseignement obligatoire, à défaut de cadre structurel en personnel, une souplesse accrue dans l'utilisation du capital-périodes/NTTP de manière globalisée permettrait de rencontrer les besoins de soutien au niveau de la gestion des bâtiments scolaires, des infrastructures informatiques ou encore en gestion financière des établissements.

Une piste à explorer : étudier les avantages et inconvénients du régime d'allocation globale tel qu'il s'est développé dans les Hautes écoles et les Universités.

Dans l'enseignement pour adultes (EPS), les Pouvoirs organisateurs devraient pouvoir engager les profils nécessaires au bon fonctionnement de leur établissement au regard de leur contexte spécifique et de leurs obligations décrétales (gestion de la qualité), notamment en leur permettant de choisir le type d'emplois à intégrer au cadre parmi plusieurs possibilités (arrêté « charges et emplois »).

## Assurer un écart salarial suffisant

Dans l'Avis n°3 du Pacte, on pouvait lire que « la tension barémique entre les fonctions de promotion et les fonctions de recrutement pose question. Dans ce contexte, il est actuellement difficile d'attirer en nombre suffisant les profils les plus adaptés aux postes de direction. Par ailleurs, l'impact de la revalorisation du barème octroyé aux instituteurs et aux régents ayant obtenu un master (application du barème 501) sur la tension entre fonctions de recrutement et fonctions de promotion doit être pris en compte. Le GC [Groupe Central] propose de mettre à l'étude la question de la tension barémique telle qu'on peut l'observer en Communauté flamande dans le but de rendre la fonction de direction plus attractive. Cette question devra être traitée dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte en lien avec les questions barémiques, notamment dans le cadre de la réforme de la formation initiale des enseignants. »<sup>3</sup>

Où en sommes-nous concrètement aujourd'hui ? Une des conclusions de l'enquête sur les conditions d'exercice de la fonction de direction est sans appel, quel que soit la forme et le niveau d'enseignement : « L'ampleur de la fonction de direction entraîne pour la plupart une obsédante surcharge de travail qui se traduit non seulement par des dépassements incessants et conséquents des horaires mais aussi par une impossible conciliation avec leur vie privée et par une charge mentale faite de stress, de fatigue et de démotivation. Cette lourdeur est encore aggravée par le sentiment des directions de ne pas être reconnues et valorisées de manière satisfaisante, ni dans leur statut professionnel et salarial ni dans leur position sociale »<sup>4</sup>.

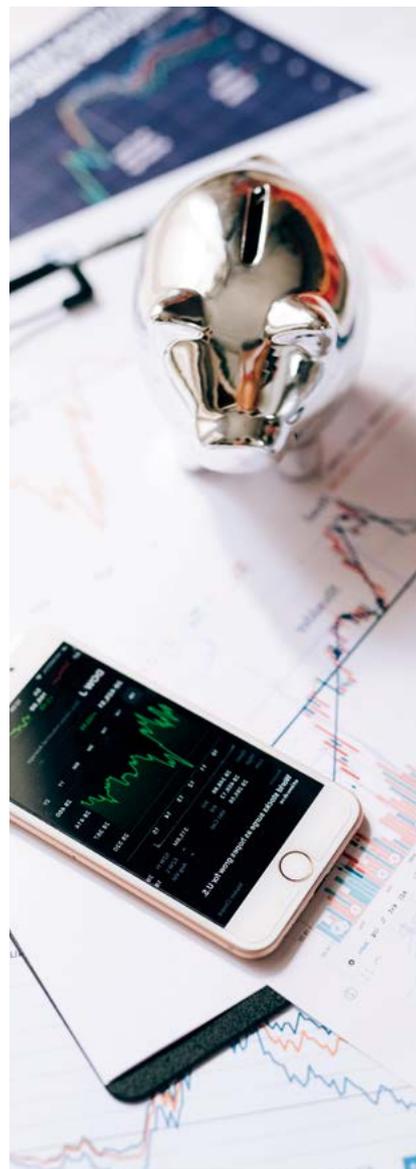
En FWB, même si une revalorisation progressive de certains barèmes de direction a pu être enregistrée ces dernières années, on constate tout de même que la tension salariale entre certains enseignants titulaires d'un master et leur direction demeure insuffisante au vu de la responsabilité et de la charge de travail qui s'imposent aux directions.

Par ailleurs, le décret instituant les pôles territoriaux a créé une anomalie dans l'échelle barémique des fonctions de promotion et de sélection. En effet, un coordinateur de pôle, repris en fonction de sélection, se voit rétribuer au même barème que son directeur, repris en fonction de promotion. En clair, le directeur de l'école siège, responsable en plus de son école de la bonne marche du pôle, voit son coordinateur bénéficier du même salaire, voire d'un salaire supérieur s'il dispose d'un titre plus favorable.

En témoignent les différents graphiques et illustrations ci-dessous.

<sup>3</sup> Avis n°3 du Pacte, p. 154.

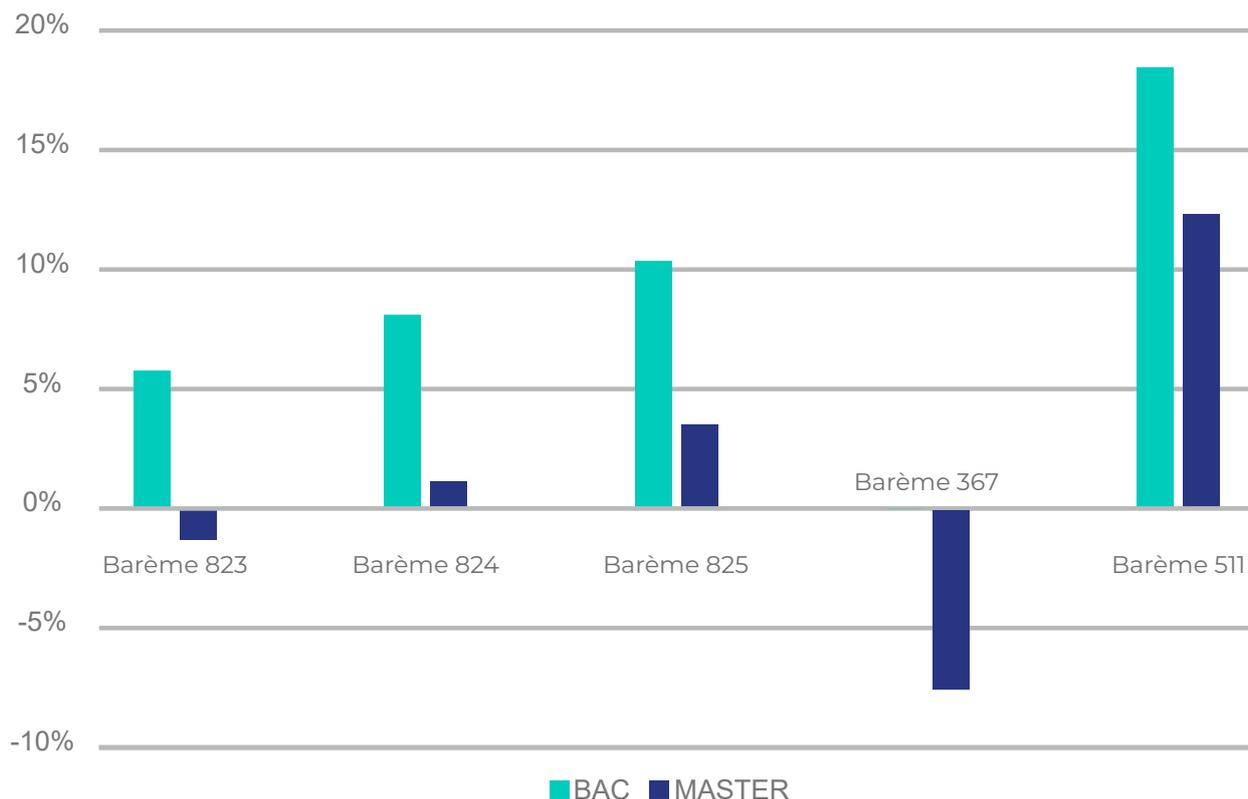
<sup>4</sup> Enquête SeGEC-SONECOM, juillet 2023



Directions selon différents barèmes en FWB	Enseignant barème 301 (AESI)	Enseignant barème 501 (AESS)
<b>Barème 823</b> Direction d'école primaire ordinaire comptant entre 1 et 140 élèves ou direction d'école primaire spécialisée comptant moins de 40 élèves avec master	27,0 %	5,9 %
<b>Barème 824</b> Direction d'école primaire ordinaire comptant entre 141 et 209 élèves ou direction d'école primaire spécialisée comptant entre 40 et 59 élèves avec master	28,8 %	8,2 %
<b>Barème 825</b> Direction d'école primaire ordinaire comptant au moins 210 élèves ou direction d'école primaire spécialisée comptant au moins de 60 élèves avec master	30,5 %	10,4 %
<b>Barème 367</b> AESI dir. DI	22,5 %	0,1 %
<b>Barème 511</b> AESS dir. DS	36,8 %	18,6 %

Tableau de l'écart salarial entre un directeur et un enseignant à ancienneté égale (15 ans)

## Écart salarial direction vs coordinateur de pôle à anc. 15 selon différents barèmes de la FWB



### Comment interpréter ces diagrammes en bâtonnets ?

- Une valeur positive représente un écart favorable au directeur
- Exemple d'interprétation : une valeur de 6% pour le premier bâtonnet, par exemple, signifie que l'écart entre les deux salaires (celui de coordinateur de pôle avec un BAC et celui du directeur) équivaut à 6% du salaire du directeur, pour le barème 823.
- Une valeur négative représente un écart défavorable au directeur
- Exemple d'interprétation : une valeur de -1,4% par exemple pour le second bâtonnet signifie que le directeur perçoit 1,4% de son salaire en moins par rapport au salaire de coordinateur avec un titre de master, pour le barème 823.

Dans quel autre secteur professionnel est-il possible qu'une direction gagne potentiellement moins que ses collaborateurs ? Avec si peu d'attractivité, comment peut-on espérer garder les directions en place et convaincre suffisamment de candidats de se projeter dans la fonction pour assurer les remplacements liés aux départs naturels ? Le niveau de responsabilité assumé par les directions d'établissement doit être reconnu et respecté.

Il y a lieu de corriger au plus vite cette anomalie barémique afin de rétablir, d'une part, la logique de l'échelle des barèmes et, d'autre part, de rétablir une tension salariale légitime. À cet égard, il conviendrait de garantir une tension barémique à ancienneté égale d'au moins 25% pour les chefs d'établissement par rapport au futur barème 401 ou par rapport au barème 501 s'ils proméritaient celui-ci dans leur fonction de recrutement.

### Valorisation de l'expérience antérieure

Au même titre que la valorisation d'années d'expérience professionnelle hors du secteur de l'enseignement pour certains enseignants, il serait intéressant de permettre une valorisation de l'expérience acquise pour les directions dans la mesure où celle-ci le justifie, afin d'encourager les carrières mixtes.

### Statut des directions de centre PMS

Aucun texte spécifique à la fonction de direction de centre PMS n'existe jusqu'à présent. Aussi, à l'instar du décret de 2007 qui concerne les directions d'établissements scolaires, les directions des centres PMS devraient être dotées d'un véritable statut.

## En bref

- 1** Au fondamental, augmenter l'aide administrative et créer le cadre légal et dégager les moyens pour l'engagement d'éducateurs
- 2** Octroyer une aide administrative à chaque centre PMS
- 3** Faire preuve de souplesse dans l'utilisation des moyens pour permettre l'engagement des profils nécessaires à la gestion des établissements
- 4** Garantir une tension barémique à ancienneté égale d'au moins 25% pour les directions par rapport au futur barème 401 ou au barème 501 s'ils le méritent
- 5** Valoriser l'expérience antérieure pour les directions afin d'encourager les carrières mixtes
- 6** Doter les directions des centres PMS d'un véritable statut