

Groupe d'étude

« Simplification administrative »

Rapport du groupe d'étude mené auprès de directeurs d'établissement

Branka Cattonar (UCLouvain)

Vanessa Angrilli et Géraldine Lambert (HEG)

Agnès Deprit (HEG)

Juin 2021

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



Table des matières

Table des matières	2
Fiche résumé	4
Une simplification administrative jugée indispensable	4
Les priorités en matière de simplification administrative	4
Les propositions concrètes de simplification administrative.....	5
Les conditions de mise en œuvre d'une « réelle » simplification administrative	9
Remerciements	11
Avant-propos.....	11
1. Le dispositif méthodologique mis en œuvre.....	12
1.1. Un dispositif participatif	12
1.2. Principes généraux du « groupe d'étude »	13
1.3. Objectif spécifique du groupe d'étude.....	16
1.4. Thèmes abordés et guide d'entretien	16
1.4.1. Thèmes abordés	16
1.4.2. Guide d'entretien	17
1.5. Déroulement des séances	18
1.5.1. Première séance	18
1.5.2. Deuxième séance	19
1.5.3. Troisième séance.....	19
1.5.4. Quatrième séance	20
1.6. Traitement des données.....	20
1.7. Composition du groupe d'étude.....	21
2. L'analyse des discours sous forme de synthèse.....	22
2.1. Une brève mise en contexte de la problématique de la simplification administrative	22
2.2. Les priorités en matière de simplification administrative.....	25
2.3. Les propositions concrètes de simplification administrative.....	26
2.3.1. Améliorer la communication autour des circulaires.....	26

2.3.2.	Améliorer l'accessibilité de l'administration.....	26
2.3.3.	Améliorer l'efficacité de l'administration	27
2.3.4.	Mieux connecter et coordonner entre eux les services administratifs	28
2.3.5.	Mieux planifier les visites des vérificateurs	30
2.3.6.	Améliorer les applications numériques	30
	Des améliorations transversales	30
	L'application relative aux plans de pilotage.....	31
	Les applications concernant la gestion du personnel	35
	L'application de gestion des candidatures d'enseignants (Primoweb)	35
	L'application relative au relevé de présences des élèves	37
	L'application pour les frais de déplacement	40
	L'application pour les accidents de travail.....	40
	La plateforme Happi.....	41
	La dématérialisation des épreuves non certificatives.....	41
	L'application centralisée de suivi des chargés de mission	42
	L'application pour l'encodage des risques sociaux.....	42
	L'application de gestion des absences pour maladie.....	43
	L'application pour les « aménagements raisonnables ».....	44
2.4.	Les conditions de mise en œuvre de la simplification administrative	45
2.4.1.	Instaurer un groupe de travail permanent	45
2.4.2.	Simplifier « réellement » le travail administratif des directions.....	46
2.4.3.	Disposer d'un personnel administratif qualifié et en suffisance dans les écoles	46
2.4.4.	Garantir les conditions matérielles	48
2.4.5.	Assurer l'accès des directions aux formations.....	48
3.	Conclusion	50
4.	Références bibliographiques.....	51
5.	Annexes	53
5.1.	Annexe 1 : Guide d'entretien	53
5.2.	Annexe 2 : Captures d'écran de Primoweb illustrant un problème de catégorisation des candidats.....	54
5.3.	Annexe 3 : Présentations Powerpoint des séances.....	55

Fiche résumé

Une simplification administrative jugée indispensable

Les directions d'établissement d'enseignement fondamental et secondaire rencontrées dans le cadre du groupe d'étude jugent toutes la simplification administrative **indispensable**, tant la charge que représente le travail administratif s'est accrue ces dernières années et les empêche de se consacrer à d'autres missions qu'elles estiment essentielles, comme l'animation pédagogique de leur équipe. Elles accueillent donc favorablement les initiatives actuelles visant la simplification administrative tout en soulignant qu'aujourd'hui d'autres propositions de réforme tendent paradoxalement, au contraire, à alourdir leur travail administratif. Elles citent notamment le travail mené autour des Plans de pilotage ou certains nouveaux projets de numérisation qui, selon elles, vont simplifier le travail de l'Administration générale mais complexifier le leur. Elles ont fortement insisté sur le fait que **la simplification administrative ne peut passer uniquement par la mise en place de nouveaux outils numériques**. « Informatiser ne signifie pas simplifier » soulignent-elles.

Les priorités en matière de simplification administrative

Les directions ont été invitées à préciser les dix mesures qu'elles jugent prioritaires en matière de simplification administrative, en choisissant parmi une liste de propositions qui avaient été formulées par un groupe d'étude mené sur la même problématique en 2020 (cf. Cattonar *et al.*, 2020). Leurs réponses sont présentées au tableau suivant.

Tableau 1. Les mesures jugées prioritaires (résultats d'un sondage)

	Nombre de réponses (sur 18 répondants)
1. Mise en place des signatures électroniques	18
2. Mieux connecter les différentes applications et bases de données relatives aux enseignants et aux élèves	18
3. Prioriser les circulaires , améliorer leur lisibilité, notifications par téléphone des circulaires urgentes ou prioritaires	16
4. Améliorer l' accessibilité de l'administration par téléphone, garantir un service de qualité en cas d'absence des personnes en charge des dossiers	15
5. Uniformiser les outils de gestion de la carrière des enseignants , avoir une seule application commune à tous les P.O.	15
6. Éviter les doubles encodages inutiles (par ex. concernant les activités scolaires)	15
7. Permettre aux enseignants de disposer et d'actualiser facilement les informations concernant leur carrière	14
8. Mieux connecter les différents services administratifs	14
9. Simplifier la prise de présence des élèves (informatiser les registres, simplifier Obsi)	14
10. Améliorer le portail d'applications des directeurs (ergonomie)	14

11. Ne plus avoir de retards de paiement des enseignants	13
12. Actualiser la boîte à messagerie des directeurs	11
13. Simplifier les codes en cas de maladies et d'interruptions de carrière des enseignants	10
14. Améliorer la lisibilité des fiches de salaire	8
15. Développer une meilleure écoute et reconnaissance des acteurs scolaires en cas de plaintes ou recours des élèves et parents	8
16. Mieux planifier la visite des planificateurs dans les établissements	5

Les propositions concrètes de simplification administrative

Les directions ont ensuite été invitées à approfondir ces priorités et à préciser des propositions de simplification administrative. Lors des séances du groupe d'étude, les directions d'école ont eu l'occasion d'échanger avec les membres de divers services de l'Administration générale de l'enseignement à propos de plusieurs aspects de leur travail administratif jugés problématiques et en particulier au sujet des applications numériques qu'elles utilisent.

Suites à ces échanges, les directions rencontrées ont formulé plusieurs propositions concrètes visant une simplification administrative qui sont détaillées dans le rapport et listées dans le tableau suivant.

Tableau 2. Liste des propositions de simplification administrative formulées par les directions d'enseignement fondamental et secondaire

<p>1. Améliorer la communication des circulaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendre les circulaires plus « compréhensibles » (simplifier). - Utiliser des codes couleurs pour attirer l'attention des directions sur des éléments importants. - Communiquer les circulaires à un moment adéquat (durant les jours et les heures de travail). - Communiquer les informations aux directions avant les médias (y compris les médias sociaux).
<p>2. Améliorer l'accessibilité de l'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendre les services administratifs plus accessibles par téléphone et par courrier électronique, en étendant la plage horaire à laquelle les gestionnaires administratifs sont disponibles. - Veiller à ce que les périodes de vacances des agents administratifs ne coïncident pas avec des périodes sensibles de l'année pendant lesquelles les directions ont particulièrement besoin d'eux (par ex. fin août ou début septembre). - Veiller à ce que les agents administratifs en télétravail dévient les appels téléphoniques à leur domicile afin de rester accessibles. - Ne pas démultiplier le nombre d'agents administratifs par école, mais avoir un ou deux agents référents par école.
<p>3. Améliorer l'efficacité de l'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accélérer le traitement des données relatives aux carrières des enseignants, éviter les erreurs et les corriger rapidement.

- Obtenir une réponse rapide aux demandes concernant l'engagement de personnel (par ex. concernant la possibilité d'engager certaines personnes en fonction du titre qu'elles possèdent).

4. Mieux connecter et coordonner entre eux les services administratifs

- Assurer une meilleure connexion entre les services administratifs afin d'éviter aux directions de fournir à plusieurs reprises, à différents services, les mêmes informations, mais aussi afin d'éviter des erreurs administratives et assurer une gestion scolaire plus efficace (par ex. avoir une meilleure connexion entre les services en charge des traitements des enseignants et des périodes attribuées).
- Assurer une meilleure coordination entre les services administratifs afin d'éviter que les directions soient sollicitées de manière importante au même moment par différents services (par ex. par des contrôles simultanés durant la même période).

5. Mieux planifier les visites des vérificateurs

- Planifier les visites des vérificateurs avec les directions d'école.

6. Améliorer les applications numériques

Des améliorations transversales, concernant l'ensemble des applications numériques :

- Rendre les applications informatiques « plus intuitives », en améliorer l'ergonomie (notamment donner la possibilité de diviser un écran en plusieurs écrans au sein des applications).
- Connecter les différentes applications et bases de données entre elles.
- Stabiliser les mots de passe, éviter de devoir en changer tous les six mois.
- Pouvoir disposer des différentes applications à partir d'un même compte (personnel ou collectif) afin de ne pas devoir se déconnecter pour passer d'une application à une autre.
- Assurer une « fluidité » entre les applications (pouvoir passer d'une application à l'autre sans devoir à chaque fois fermer les applications en cours et le navigateur web).
- Faire tester les nouvelles applications avant leur implémentation par des directions d'établissement qui sont sur le terrain et sont issues d'une diversité de contextes scolaires.
- Mettre en place un système de délégation d'autorisation d'accès aux applications (dans le cas où la personne liée aux applications est absente).
- Autoriser l'usage de signatures électroniques.

L'application relative aux plans de pilotage :

- Améliorer la lisibilité des plans de pilotage lors de leur impression : faire ressortir la structure, les titres et sous-titres, rendre imprimables toutes les informations (comme le calendrier ou les valeurs cibles).
- Permettre d'apporter des modifications aux plans sans effacer les anciennes versions.
- Rendre l'outil interactif (par ex. pouvoir rajouter des éléments suite à l'entretien avec le DCO).
- Rendre l'outil plus flexible (par ex. pouvoir modifier l'ordre des actions proposées dans le plan de pilotage).
- Rendre plus visibles les différents volets et sous-volets de l'application.
- Disposer d'un modèle de plan de pilotage sur un document Word, avec ses différents volets, disposer à l'avance de l'architecture ou « table des matières » de l'application.
- Rendre lisible les pièces jointes (schémas, organigrammes, ...) et les contractualiser.
- Permettre d'intégrer des schémas et des organigrammes.

- Rendre visibles les indicateurs et le calendrier.
- Disposer d'un outil de suivi des plans de pilotage. Afin de préserver l'autonomie des écoles, cette application de suivi pourrait être placée dans un espace uniquement accessible à l'équipe éducative de l'école, et non au DCO, ou, si ce n'est pas possible, « prévoir un moment de pause » pendant lequel le DCO n'a plus accès au plan de pilotage des écoles sur l'application.
- Permettre des « retours en arrière » sur l'application.
- Indiquer le nombre de caractères restant lorsqu'on remplit les cases.
- Disposer à l'avance d'un canevas pour les évaluations des contrats d'objectifs, informer à l'avance les équipes éducatives au sujet des modalités de l'évaluation et mieux préciser les attentes de l'administration.
- Disposer à l'avance de l'application numérique utilisée pour l'évaluation du contrat d'objectif (avoir accès à l'application six mois avant la date de remise de l'évaluation).
- Disposer d'indicateurs plus détaillés (notamment concernant les résultats au CEB qui devraient être détaillés selon les implantations des écoles, les matières, les différentes compétences évaluées et aussi être communiqués aux écoles d'enseignement secondaire).

Les applications concernant la gestion du personnel :

- Disposer d'une application permettant d'effectuer des simulations afin de connaître exactement le salaire que les enseignants vont percevoir (par ex. pour les périodes additionnelles).
- Permettre aux enseignants d'avoir un accès direct aux informations qui concernent leur carrière.
- Pouvoir calculer le cadre réel d'emploi dont l'école peut bénéficier de manière précise.

L'application de gestion des candidatures d'enseignants (Primoweb) :

- Mettre à jour et vérifier les candidatures déposées sur Primoweb (par ex. retirer la candidature dès que l'enseignant n'est plus disponible).
- Rendre plus visible la fonctionnalité permettant aux candidats de préciser leur disponibilité (voire rendre obligatoire la réponse à la disponibilité).
- Permettre de notifier la raison du refus du recrutement pour plusieurs candidats à la fois.
- Rendre plus visible le lieu de domicile dans le profil du candidat.
- Améliorer la lisibilité du numéro de téléphone des candidats (par ex. en introduisant des espaces entre les chiffres).
- Améliorer la lisibilité des offres pour fonctions multiples (par ex. Français-Latin).
- S'assurer d'une bonne catégorisation des candidats en fonction de leurs titres.
- Faciliter les procédures d'engagement des remplaçants.

L'application relative au relevé de présences/absences des élèves :

- Les directions accueillent avec de nombreuses réserves le projet en cours de développement concernant l'application « App100 » (précisons que ce projet, qui leur a été présenté lors d'une séance du groupe d'étude, n'en est qu'aux premières étapes de son développement) : elles craignent que l'application se traduise par une surcharge de travail pour les directions (en raison de l'encodage nécessaire) ; elles estiment que cela nécessite que les écoles soient correctement équipées en outils informatiques mobiles ; elles s'interrogent sur la responsabilité du personnel qui serait responsable de l'encodage en cas d'erreur ; l'application est vécue par certains comme une forme d'« intrusion dans les écoles ». Si l'application voit le jour, les directions proposent de prévoir une notification envoyée automatiquement aux parents en cas d'absence de leur enfant.

- Certaines directions disent avoir une préférence pour l'application « OBSI » qui permet une gestion des signalements d'absentéisme des élèves. A son propos, les directions ont aussi formulé quelques propositions : rallonger le délai de signalement ; poser de « meilleures questions » qui n'obligent pas les directions à « mentir » (par ex. concernant la rencontre des responsables légaux de l'enfant absent) ; permettre le signalement des élèves en décrochage ou en difficulté (par ex. utiliser un code « vert/orange/rouge » en fonction de la situation des élèves) ; générer un résumé des élèves absents par jour, par classe ; permettre d'encoder des certificats informatisés.
- De manière plus globale, les directions estiment que l'administration devrait assurer un meilleur suivi des absences des élèves et que la gestion du décrochage des élèves doit se faire grâce à des dispositifs de prévention et à l'action d'agents de terrain de première ligne (par ex. des assistants sociaux ou des éducateurs).

L'application pour les frais de déplacement :

- Disposer d'une application dans laquelle les enseignants peuvent encoder directement leurs frais de transport.

L'application pour les accidents de travail :

- Simplifier l'encodage, par ex. via un système de « questions-réponses » ou des recherches par mots-clés.
- Permettre aux conseillers à la prévention de remplir une partie.
- Relier l'application à ProEco pour éviter des doubles encodages.

La plateforme Happi :

- Les directions estiment que cette plateforme n'est pas suffisamment conviviale et est arrivée trop tard pour être utilisée, les enseignants et les parents ayant pris l'habitude avec d'autres plateformes.

La dématérialisation des épreuves non certificatives :

- Les directions accueillent avec circonspection le projet de mener des épreuves non certificatives en ligne dans l'enseignement secondaire, en mettant en avant trois problèmes : le manque de matériel informatique dans les écoles, des connexions internet pas toujours stables, une multiplication non souhaitable des plateformes utilisées par les élèves.

L'application centralisée de suivi des chargés de mission :

- Les directions accueillent de manière mitigée la proposition de créer une application centralisée de suivi des chargés de mission, qui leur semble simplifier le travail de l'administration mais alourdir le leur en raison de nouvelles données à encoder.

L'application pour l'encodage des risques sociaux :

- Rendre l'application DRSI plus « compréhensible ».
- Eviter le double encodage DRSI et à la mutuelle.
- Faire remplir la DRSI par l'administration.
- Ne recevoir qu'une demande par enseignant si celui-ci travaille dans plusieurs écoles.

L'application de gestion des absences pour maladie :

- Eviter les doubles encodages.

- Prévoir une fonctionnalité qui permet de demander facilement le contrôle par un médecin.
- Prévoir une fonctionnalité qui permet de signaler directement l'absence d'un enseignant dans une implantation.
- Envoyer le certificat médical dans l'école de service, et non pas dans l'école de nomination.
- Permettre de prendre en compte les retours au travail avant la fin du certificat médical.
- Instaurer un contrôle des jours de carence.

L'application pour les « aménagements raisonnables » :

- Lier les aménagements et les DAccE (Dossier d'accompagnement des élèves).
- Permettre un suivi du calendrier et des besoins.

Les conditions de mise en œuvre d'une « réelle » simplification administrative

Les directions ont insisté sur l'importance de certaines **conditions de mise en œuvre** de la simplification administrative, qui ne leur semblent aujourd'hui que très partiellement remplies. Selon elles, une « réelle » simplification administrative ne peut avoir lieu qu'à certaines conditions :

- **Disposer d'un personnel administratif qualifié et en suffisance dans les écoles** (en particulier dans l'enseignement fondamental et l'enseignement spécialisé).
- **Disposer d'un matériel informatique adéquat et d'une connexion internet de qualité dans les écoles.**
- **Assurer l'accès aux formations pour le personnel chargé du travail administratif dans les écoles**, en particulier les directions. Au sujet de la formation des directions, elles proposent de :
 - Ne pas limiter l'accès aux formations.
 - Revoir le système d'inscription sur liste d'attente.
 - Envoyer les présentations Powerpoint qui servent de supports avant la formation, pour faciliter la prise de note.
 - Filmer les formations afin que les absents puissent en profiter.
 - Organiser les formations de manière co-modale, en permettant de les suivre à distance.
 - Mettre à disposition des modules de formation filmés, des tutoriels sous forme de vidéo.
 - Mettre à disposition des guides écrits, des tutoriels et des diapositives supports aux formations qui soient imprimables

Enfin, les directions proposent de **mettre sur pied un groupe de travail permanent**, composé de directions d'école, de membres de l'administration et de représentants du Cabinet ministériel, qui se réunirait régulièrement durant l'année pour réfléchir aux différentes dimensions du travail administratif et trouver ensemble des solutions aux problèmes rencontrés.

Remerciements

L'équipe scientifique tient à remercier chaleureusement les directeurs d'établissement ainsi que les membres des différents services de l'Administration générale de l'enseignement qui ont accepté de participer au groupe d'étude et de consacrer une partie bien précieuse de leur temps à cette recherche collaborative, et cela dans une période si particulière, liée à l'épidémie du Covid-19. Elle tient à souligner la qualité des échanges et l'implication des participants dans le processus.

Avant-propos

L'objet de ce rapport est de présenter une synthèse des propos recueillis auprès d'un **groupe composé de directeurs d'établissement** d'enseignement fondamental et secondaire (ordinaire et spécialisé, dans différents réseaux d'enseignant) et rencontré à quatre reprises, dans le cadre d'un groupe d'étude portant sur **la simplification administrative**. Ce groupe d'étude s'inscrit dans le prolongement des groupes d'études réalisés sur cette même thématique en 2019 et en 2020. Afin d'approfondir la réflexion autour de pistes concrètes visant la simplification administrative, des membres de différents services de l'Administration générale de l'enseignement ont cette fois-ci également participé, à certains moments, aux séances du groupe. En raison de la situation sanitaire liée au Covid-19, ce groupe d'étude a été mené à distance, via l'application Teams.

Dans la première section du rapport, nous précisons **le dispositif méthodologique** mis en œuvre : les principes généraux de la méthode du groupe d'étude, l'objectif spécifique poursuivi par le groupe d'étude, les thèmes abordés et le guide d'entretien, le déroulement des séances, la méthode de traitement des données recueillies et la description des participants au groupe.

Dans la deuxième section, après avoir brièvement resitué la problématique de la simplification administrative, nous présentons une **synthèse des discours** tenus par les directions au sujet de la simplification administrative. Cette synthèse est structurée autour de **trois thématiques** qui ont guidé les échanges : (1) les avis des directions d'école concernant les **priorités** en matière de simplification administrative, (2) leurs avis concernant **les propositions concrètes** visant la simplification administrative, ainsi que (3) **les conditions de mise en œuvre** de la simplification administrative qu'elles jugent importantes. Le rapport se clôture par une brève conclusion qui propose au lecteur l'essentiel des propos et des informations relevées par les participants.

1. Le dispositif méthodologique mis en œuvre

1.1. Un dispositif participatif

Le groupe d'étude est réalisé dans le **cadre du dispositif participatif** du Pacte pour un Enseignement d'Excellence. Organisé en lien avec le développement des différents chantiers de mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, le dispositif participatif vise l'appropriation progressive des réformes par les différents intervenants dans le cadre d'une approche « adaptative » du changement. Selon la Note au Gouvernement déposée par madame la ministre Caroline Désir (2020, p.4-5), il poursuit trois objectifs :

1. Clarifier les enjeux et initiatives du Pacte pour un Enseignement d'Excellence pour l'ensemble des acteurs en vue de les y sensibiliser.
2. Contribuer à l'élaboration des mesures et initiatives de mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence.
3. Susciter l'essaimage et l'usage effectif de pratiques pertinentes en lien avec les initiatives du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, et de ce fait en favoriser l'appropriation effective par les acteurs.

La mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, comme toute mise en œuvre de réforme, suscite des réactions propres au processus de changement et à l'implémentation d'une politique publique. Ces réactions, si elles ne sont pas considérées, peuvent entraver une appropriation réussie¹. Dans cette perspective, la clarification des mesures vise à lever les éventuelles incompréhensions ou interprétations erronées ; la mise en évidence des enjeux tant individuels que collectifs et sociétaux veut contribuer à la réception des initiatives et des mesures prises. Le recueil des représentations que les acteurs se font à l'égard des propositions et le repérage des conditions de mise en œuvre qu'ils jugent indispensables visent à mieux comprendre et anticiper la réception et la mise en œuvre locale des réformes proposées, en identifiant les éventuels freins et leviers.

La Littérature scientifique relative à la réception et la mise en œuvre des politiques éducatives (voir Cattonar *et al.* 2017) indique en effet que les effets des politiques publiques dépendent en partie de la manière dont elles sont « reçues » par les acteurs (adhésion et légitimité perçue) et mises en œuvre localement (en fonction des contingences propres aux contextes).

¹ Voir à ce propos le rapport du groupe de travail « légitimation » mené dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence : Cattonar B., Bernal Gonzalez A., Dupriez V., Franssen A., Van Nieuwenhoven C. (avec l'appui de C. Letor) (2017), « Réflexions et propositions de pistes d'action relatives au processus de réception et de mise en œuvre du Pacte », Rapport du groupe de travail « légitimation » mené dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, 31 juillet 2017.

Il paraît donc important de prendre en compte la réception des politiques publiques par les acteurs et les conditions de mise en œuvre qu'ils mettent en avant. Comme le souligne Hugues Draelants (2008) au sujet des politiques éducatives : « Le fait que la réforme ait force de loi ne suffit pas pour convaincre les enseignants de son bien-fondé, un processus de conversion et d'adhésion est nécessaire (...) La légitimation cognitive et normative est nécessaire mais nullement suffisante. Encore faut-il construire la légitimité pragmatique, c'est-à-dire mettre en place les conditions institutionnelles qui rendent recevables et praticables le changement et les nouvelles idées qui l'accompagnent » (p.126 et p.138). Ce sont ces différentes formes de légitimité – cognitive, normative et pragmatique – que vise notamment à étudier le groupe d'étude mené auprès des acteurs scolaires.

Ci-après, nous présentons la méthode du « groupe d'étude », en passant en revue ses principes généraux, l'objectif spécifique du groupe d'étude, les thèmes abordés et le guide d'entretien, le déroulement des séances, le traitement des données et la composition du groupe rencontré.

1.2. Principes généraux du « groupe d'étude »

Le groupe d'étude permet une réflexion approfondie sur un sujet particulier en proposant, selon les besoins des échanges, un aller-retour avec le terrain d'expérimentation, des essais concrets, des enquêtes locales, l'intervention d'experts ou la sollicitation de toutes autres ressources qui viendraient nourrir la réflexion. Dès lors la co-construction souhaitée est favorisée et l'innovation possible.

Ancré dans les fondements de la recherche collaborative (Bourassa *et al.*, 2007 ; Van Nieuwenhoven et Colognesi, 2015 ; Desgagné, 1997), le groupe d'étude a pour caractéristique de produire des effets à deux niveaux. Le premier est la construction de connaissances nouvelles. Le second est le développement du participant, qu'il soit « personnel », « professionnel direct » puisque sa professionnalité est touchée ou « professionnel indirect » quand les effets du groupe d'étude percolent dans son milieu de travail et impactent ses collègues qui bénéficient des nouvelles ressources rapportées par le participant (cf. figure 1). Pour favoriser ces bénéfices, une interrelation doit s'établir entre les conditions nécessaires pour que le groupe fonctionne (relation symétrique, responsabilités réparties amenant un investissement de chacun et une prise de conscience de l'utilité du groupe d'étude, prise en compte des contraintes organisationnelles) et le processus de travail à mettre en place (co-construction entre partenaires, valorisation de l'expertise de chacun, sentiment de reconnaissance). De cette manière, un climat de confiance et de bien-être propice aux échanges peut s'installer et générer des bénéfices perçus par tous les participants.

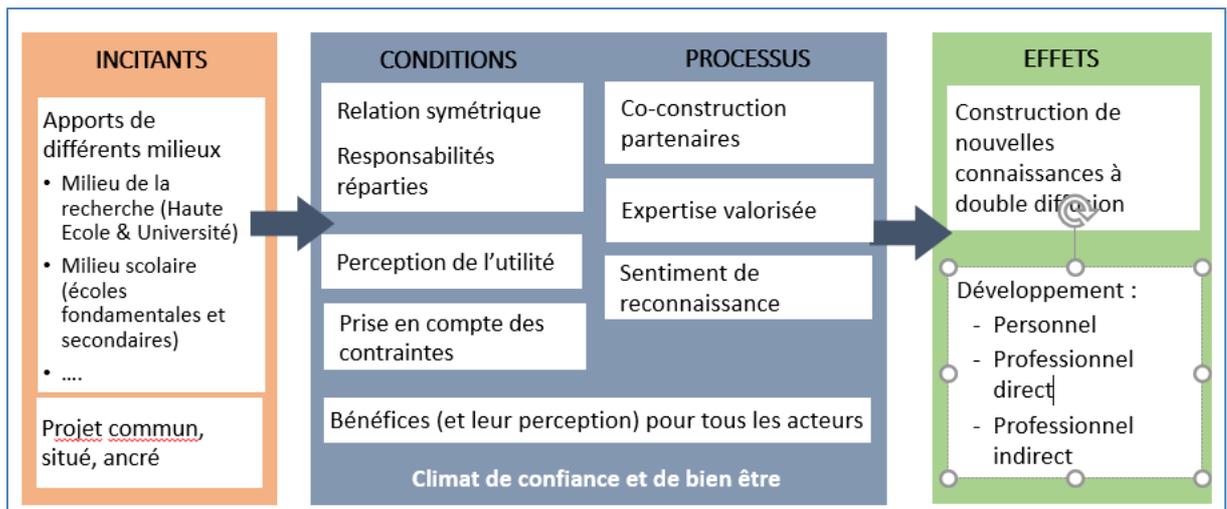


Figure 1. Modélisation des constituants d'une recherche collaborative, adaptée de Van Nieuwenhoven et Colognesi (2015, p.111)

De cette méthodologie participative, nous retenons plusieurs points d'attention mis en place lors des rencontres du groupe d'étude :

- Organiser 4 à 5 rencontres pour disposer d'un temps suffisant permettant de créer puis de maintenir une dynamique de groupe et de construire une réflexion.
- Espacer les rencontres pour permettre aux participants, de retour sur leur terrain d'origine, de récolter des traces (notamment auprès des collègues) ou d'expérimenter des dispositifs.
- Constituer un groupe de maximum quinze personnes pour encourager l'expression de chacun.
- Favoriser la participation d'acteurs aux statuts différents – *a minima* les chercheurs et les participants - pour approfondir les réflexions, croiser les expertises et cerner la thématique sous différentes facettes.
- Recueillir l'adhésion des participants pour encourager leur engagement tout au long des rencontres et soutenir la co-construction attendue.

Concrètement, les participants conviés sont les acteurs concernés par la thématique étudiée. Leur participation vise à témoigner de ce qu'ils vivent afin de comprendre comment la problématique résonne dans leur contexte particulier. La diversité des témoignages permet de « panacher les opinions pour faire émerger tous les points de vue sur le sujet » (Touboul, 2012, p.3). Les participants sont recrutés sur base volontaire. La confidentialité des données recueillies et l'anonymat des participants sont garantis afin de soutenir l'éthique méthodologique et d'encourager la liberté de parole souhaitée (Lukensmeyer, 2006).

Pour organiser ce processus itératif, et lorsque le groupe est demandeur, il peut être pertinent d'instaurer un « comité de pilotage ». Ce dernier, composé de participants volontaires et de collaborateurs scientifiques, se réunit après chaque séance afin de planifier la rencontre

suivante et réajuster le dispositif si nécessaire. Ainsi, le contenu et les modalités de chaque séance de travail sont définis conjointement par des collaborateurs scientifiques et par plusieurs participants réunis au sein du comité de pilotage.

Dans le contexte spécifique du processus participatif du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, les discussions sont organisées autour d'une ligne de conduite d'abord validée par les chefs de chantier et par l'administration. Au sein de cette balise, les réflexions du groupe peuvent néanmoins guider la discussion vers l'un ou l'autre point considéré comme prioritaire, tout en restant fixées sur l'objectif visé.

En cette année de pandémie, précisons que les rencontres ont lieu à distance via l'application de communication collaborative « Microsoft Teams ». Cette modalité de recueil de données à distance comporte certaines limites par rapport à un dispositif en présentiel, mais aussi certains avantages. La littérature scientifique relative aux enquêtes par visio-conférence, peu nombreuse, tend à montrer qu'il y a peu de différences entre les données recueillies par des entretiens par visio-conférence et des entretiens menés en présentiel². Si les entretiens par visio-conférence sont souvent plus difficiles à mener en raison de la plus grande concentration qu'ils exigent, plusieurs avantages à cette modalité sont aussi mis en avant, comme le confort et le gain de temps pour les enquêtés (Soyer et Tanda, 2016) et les interviewés se disent globalement très satisfaits de cette méthode (Archibal, Ambagtsheer, Mayourneen, Casey et Lawless, 2019). Les entretiens que nous avons menés nous ont effectivement permis de recueillir des données pertinentes et détaillées. Les données recueillies auraient cependant sans doute été plus riches si elles avaient pu être récoltées en présentiel. Un des principaux inconvénients du dispositif distanciel est en effet qu'il limite les échanges entre les participants eux-mêmes.

Les données ainsi recueillies font ensuite l'objet d'une analyse de contenu, thématique, qui s'appuie sur une synthèse des discours des acteurs par catégorisation d'idées (Maroy, 1995).

Enfin, il est important de souligner que le processus participatif n'est mis en place qu'après avoir reçu préalablement l'accord du gouvernement (note au gouvernement), ainsi que l'aval des chefs de chantier et de l'administration sur la constitution des groupes, la thématique à aborder et la méthodologie choisie. Le guide d'entretien et, le cas échéant, les lettres d'invitation et la liste des participants sont aussi soumis à la validation des chefs de chantier et de l'administration.

² Une page internet a été consacrée par François Féliu (Université de Rouen) à la problématique des entretiens par visio-conférence dans le contexte de l'épidémie du Covid-19 à l'adresse suivante : <https://dysolab.hypotheses.org/2071>.

1.3. Objectif spécifique du groupe d'étude

En résumé, le groupe d'étude est un dispositif de recherche qualitative qui réunit autour d'un projet commun (dans ce cas-ci réfléchir à la simplification administrative) des acteurs issus de différents contextes en vue de **co-construire de nouvelles connaissances** grâce à l'expertise des différents acteurs :

- en permettant des allers-retours entre le milieu d'appartenance des participants et les rencontres du groupe d'étude ;
- en s'appuyant sur les vécus, les informations, les ressources, les avis dans le milieu d'origine ;
- en enrichissant les réflexions au sein de l'ensemble du groupe ;
- tout en stimulant le développement personnel et professionnel des participants.

1.4. Thèmes abordés et guide d'entretien

1.4.1. Thèmes abordés

L'objectif global du groupe d'étude qui a réuni diverses directions d'établissement mais aussi des membres de l'Administration générale de l'enseignement³ et qui est au centre de ce rapport, est de nourrir les réflexions en cours dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence au sujet de **la simplification administrative**, en poursuivant et en approfondissant le travail entamé par deux groupes d'étude conduits en 2019⁴ et en 2020⁵. Ces deux groupes d'étude avaient mis en évidence que la simplification administrative est une priorité aux yeux des directions d'établissement d'enseignement fondamental et secondaire. Celles-ci estiment en effet que les tâches administratives occupent une part trop importante de leur travail et sont inutilement complexes. Elles les empêchent dès lors de se concentrer sur l'essentiel de leur mission et les détournent de tâches jugées plus importantes – les tâches d'animation pédagogique – qu'elles disent ne plus avoir le temps d'accomplir correctement. Les participants des groupes d'études menés en 2019 et en 2020 avaient alors émis plusieurs propositions visant la simplification de leurs tâches administratives.

Le groupe d'étude mené en 2021 s'inscrit dans le prolongement de cette réflexion.

³ La composition du groupe est détaillée plus loin.

⁴ Cf. Cattonar B., Angrilli V. et Fossoul O. (2019), *Rapport de synthèse du Groupe d'étude composé de directeurs d'école de l'enseignement fondamental. Simplification administrative et travail collaboratif*, Rapport réalisé dans le cadre du processus participatif du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, juin 2019.

⁵ Cf. Cattonar B., Angrilli V. et Huet A. (2020), *Rapport de synthèse intermédiaire du Groupe d'étude composé de directeurs d'école de l'enseignement fondamental. Simplification administrative*, Rapport réalisé dans le cadre du processus participatif du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, juin 2020.

Plus précisément, lors des quatre séances du groupe d'étude mené en 2021, les échanges ont été structurés autour des deux principaux thèmes suivants :

1. La priorisation des mesures relatives à la simplification administrative. Les directions d'établissement ont été invitées à préciser les mesures visant la simplification administrative qui leur paraissent prioritaires en partant de celles formulées par les groupes d'étude menés en 2019 et en 2020 (dont la synthèse est présentée plus loin) :

- *Selon les directions, quelles mesures visant la simplification administrative sont les plus à même de faciliter le travail des directions ?*
- *Quelles sont les dix priorités les plus importantes à leurs yeux ?*

2. La co-réflexion direction-administration autour de propositions concrètes de simplification administrative. Sur base d'informations fournies par des membres de l'Administration générale de l'enseignement (AGE), les directions d'établissement ont été invitées à réfléchir à des propositions d'amélioration, en vue d'une simplification administrative, compte tenu des contingences et ressources disponibles précisées par l'AGE :

- *Quelles formes concrètes pourraient prendre les transformations suggérées ?*

Directions d'établissement et membres de l'Administration ont été amenés à « confronter » leurs réalités respectives et à réfléchir à partir de là à différentes pistes d'amélioration.

De manière plus spécifique, les participants ont été invités à **réfléchir au déploiement concret et à la pertinence de futures applications numériques** visant la « dématérialisation » de certaines tâches administratives :

- *Les différentes applications numériques prévues correspondent-elles à ce que les directeurs souhaiteraient ?*
- *A quoi être attentif lors de leur développement ? (Par exemple, que ne faudrait-il pas oublier ?)*

En outre, lors cette réflexion, les directeurs d'école ont également été invités à :

- Mettre en avant **les conditions de mise en œuvre et de faisabilité** des propositions formulées.

1.4.2. Guide d'entretien

Les discussions ont été structurées à l'aide d'un guide d'entretien comprenant des questions principales et des questions de relance. Ce guide constitue un outil souple, permettant aux chercheurs de baliser les échanges autour des thématiques-clés. Les questions principales sont formulées de manière large afin d'obtenir un discours le plus librement formé. Les

questions dites « de relance », formulées de manière plus précise, invitent les participants à approfondir ou détailler certains aspects de la thématique qu'ils n'auraient pas abordés spontanément. Ces questions sont posées à l'ensemble des participants. Les questions du guide d'entretien sont présentées à l'annexe 1.

1.5. Déroulement des séances

Le groupe d'étude a été rencontré à quatre reprises, lors de séances d'une durée de trois heures trente, au courant des mois de mars, avril et mai 2021⁶. Le déroulement des quatre séances est brièvement décrit ci-après⁷.

1.5.1. Première séance

L'objet de la première séance a été de travailler sur la priorisation des mesures en matière de simplification administrative et de leur permettre aux directions de prendre connaissance des réalités de travail de l'Administration générale de l'enseignement (AGE) et de l'avancement du chantier « Simplification administrative ».

Cette première séance a débuté par une brève présentation des participants et de l'équipe de chercheurs. Les chercheurs ont ensuite précisé les principes méthodologiques du groupe d'étude ainsi que son objet, et ont rappelé les principaux résultats des groupes d'étude menés en 2019 et en 2020 au sujet de la simplification administrative (Cattonar, Angrilli et Fossoul 2019 ; Cattonar, Angrilli et Huet 2020)⁸. Suite à cette présentation, les participants ont été invités à répondre à un sondage relatif aux dix priorités en matière de simplification administrative qu'ils jugent les plus importantes (en remplissant un « Padlet »⁹).

Dans un second temps, un membre de l'Administration générale de l'enseignement (AGE) a rejoint le groupe et est venu présenter les actualités du chantier « Simplification administrative », en répondant aux priorités exprimées par les directions et en les connectant

⁶ Les présentations Powerpoint qui ont servi de supports aux deux séances se trouvent à l'annexe 3.

⁷ Précisons que ces séances ne se sont pas totalement déroulées comme prévu initialement, en raison de l'absence inopinée d'un nombre relativement important de directions à l'une des séances (en lien avec l'actualité de l'épidémie du Covid-19) et en raison de la longueur plus importante que prévue des discussions collectives autour des chantiers en cours au sein de l'Administration générale de l'enseignement. Pour ces raisons, les échanges approfondis en petits sous-groupes, prévus initialement, n'ont pu être organisés.

⁸ Avant la première séance, les rapports de synthèse des groupes d'études réalisés au sujet de la simplification administrative en 2019 et en 2020 (Cattonar, Angrilli et Fossoul 2019 ; Cattonar, Angrilli et Huet, 2020) ont été envoyés aux participants afin qu'ils puissent, s'ils le souhaitent, prendre connaissance des principaux éléments de l'analyse produite et des mesures de simplification administrative proposées.

⁹ Padlet est un « mur virtuel collaboratif » qui permet à plusieurs participants de répondre par écrit à des questions, de manière simultanée ou différée, sur le même document visible par tous.

aux projets en cours de chantier au sein de l'Administration. Les directions ont pu poser leurs questions et réagir à la présentation.

En fin de séance, il a été demandé aux participants d'apporter si possible lors des séances ultérieures des traces existantes de leurs constats concernant la simplification administrative (documents, captures d'écran ...) ainsi que tout élément pertinent de réflexion sur la thématique (autres constats, outils, pistes, ...). En fin de séance, un Comité de pilotage, composé des chercheurs et de quelques directions volontaires, s'est également réuni pour discuter des modalités de travail des prochaines séances.

1.5.2. Deuxième séance

Lors de la deuxième séance, la présentation des chantiers en cours au sein de l'administration par un membre de l'AGE s'est poursuivie (faisant suite à la présentation initiée lors de la première séance), ainsi que les discussions à ce sujet avec les directions d'établissement.

Initialement, il était également prévu que lors de cette deuxième séance aient lieu des échanges concernant les futurs outils et applications numériques visant la dématérialisation de certaines tâches administratives. Dans la mesure où de nombreuses directions d'établissement étaient exceptionnellement absentes (de manière imprévue et en raison de l'actualité liée à l'épidémie du Covid-19) et étant donné l'importance de cette thématique, il a été décidé avec les participants présents de post-poser les échanges relatifs aux applications numériques à la troisième séance et de limiter les discussions de la deuxième séance autour de la priorisation des mesures visant la simplification administrative.

A la fin de la séance, afin de définir le contenu des deux dernières séances, les directions ont été invitées à communiquer, via un « Padlet », les éventuelles questions qu'elles souhaitent adresser à l'Administration générale de l'enseignement et à préciser les thématiques liées au travail administratif pour lesquelles elles souhaitent obtenir des éclaircissements et compléments d'information lors des deux dernières séances.

1.5.3. Troisième séance

La troisième séance a débuté par des échanges autour des futurs outils et applications numériques visant la dématérialisation de certaines tâches administratives. Un membre de l'AGE a présenté les projets en cours et les directions ont ensuite pu exprimer leurs avis sur la pertinence et le déploiement concret de ces applications.

Dans un second temps, des échanges ont eu lieu plus précisément au sujet du pilotage de l'absentéisme et du projet de l'application numérique « App100 » en cours de développement présentée par deux autres membres de l'AGE (précisons que le projet présenté n'en est qu'aux premières étapes de son développement).

1.5.4. Quatrième séance

Les échanges tenus lors de la quatrième séance se sont centrés, dans un premier temps, sur l'application numérique relative aux « plans de pilotage ». Un membre de l'AGE est venu présenter les mises à jour et les améliorations de l'application prévues. Les directions ont ensuite pu réagir à celles-ci.

Dans un second temps, onze membres de différents services de l'AGE (ETNIC¹⁰, DGEO¹¹ et DGPE¹²) ont rejoint le groupe pour échanger avec les directions au sujet des « applications métier », principalement autour de trois thématiques : (1) les applications existantes (ergonomie, boîte mails, signature électronique, renseignement des disponibilités), (2) le dossier numérique des membres du personnel (fonctionnalités proposées, simulation de paie, barème, ...), (3) les propositions de nouvelles applications (applications « capital période », « prévision des attributions », « aménagements raisonnables », « frais de déplacement »). A nouveau, les directions ont eu l'occasion de poser leurs questions aux membres de l'AGE et de formuler plusieurs remarques et propositions.

1.6. Traitement des données

Les propos tenus par les directions d'établissement lors des échanges oraux ainsi que leurs réponses écrites aux questions posées via l'outil « Padlet » ont été regroupés et analysés selon les différentes thématiques abordées avec les participants : (1) leurs avis concernant les priorités en matière de simplification administrative, (2) leurs avis concernant les propositions concrètes visant la simplification administrative, nourries par les échanges avec les membres de l'administration, ainsi que (3) les conditions de mise en œuvre qu'ils jugent importantes.

L'analyse, présentée sous forme de synthèse, met principalement l'accent sur les aspects communs et les éléments les plus récurrents des discours, sans pour autant négliger les éventuels points de divergence les plus importants s'il y a lieu. Elle est attentive à rester fidèle aux propos tenus par les participants dans leur globalité, sans pouvoir cependant rendre compte de toutes les nuances et singularités exprimées, en particulier sur les questions plus techniques. Lorsque des différences importantes apparaissent dans les propos tenus, elles sont mises en avant. Soulignons cependant que les directions ayant participé au groupe d'étude partagent en très grande partie les mêmes perceptions relatives à la simplification administrative et à son opérationnalisation. Il n'y a pas eu de points de divergence majeurs entre les participants qui se sont exprimés.

¹⁰ L'ETNIC est « l'Entreprise des Technologies Numériques de l'Information et de la Communication », partenaire informatique de la Fédération Wallonie-Bruxelles (<https://www.etnic.be/>).

¹¹ La Direction Générale de l'Enseignement Obligatoire.

¹² La Direction générale des Personnels de l'Enseignement.

1.7. Composition du groupe d'étude

Les participants du groupe d'étude ont en partie été recrutés parmi les directions d'écoles fondamentales (tous réseaux confondus) ayant déjà participé aux deux groupes d'étude menés en 2019 et en 2020. Afin de toucher une plus grande diversité de réalités scolaires, le recrutement a cependant été élargi à des directions de l'enseignement secondaire et provenant de zones géographiques diverses. Une attention a été ainsi portée à inviter des acteurs issus de réseaux d'enseignement, de régions géographiques, de niveaux d'enseignement (fondamental et secondaire), de type d'enseignement (ordinaire et spécialisé) et d'indices socio-économiques variés.

Au final, le groupe d'étude est composé de **21 directions** d'établissement de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé, de tous les réseaux d'enseignement et de zones géographiques variées (voir le tableau 3).

Tableau 3 : Caractéristiques des directions d'établissement participant au groupe d'étude

Nombre de participants	21
Niveau d'enseignement	10 fondamental 11 secondaire
Réseau	11 réseau libre confessionnel 5 réseau officiel subventionné 3 réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement 2 réseau libre non confessionnel
Type d'enseignement	14 ordinaire 7 spécialisé
Classe d'indice socio-économique	1,2, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 15, 17, 18, 19
Provinces	Brabant wallon, Bruxelles, Hainaut, Luxembourg, Namur

Lors des séances, des **membres issus de différents services de l'Administration** générale de l'enseignement (AGE) en Fédération Wallonie-Bruxelles ont également participé aux échanges comme nous l'avons déjà indiqué plus haut. Ceux-ci ont été invités à la demande des directions d'établissement, en fonction des problématiques qu'elles ont souhaité approfondir et pour lesquelles un échange avec l'administration leur semblait important.

2. L'analyse des discours sous forme de synthèse

Dans cette deuxième partie du rapport, nous rendons compte des propos tenus par les directions¹³ d'établissement ayant participé au groupe d'étude mené en 2021 au sujet des aspects qu'elles jugent prioritaires en matière de simplification administrative et des propositions concrètes qu'elles ont formulées sur base des échanges tenus avec les membres de l'administration. Nous rendons compte également des conditions de mise en œuvre qui ont été mises en avant. Les *verbatim* (propos tenus par les participants) sont placés entre guillemets.

2.1. Une brève mise en contexte de la problématique de la simplification administrative

Avant de présenter une synthèse des propos tenus par les directions d'établissement, nous allons très brièvement resituer la problématique de la simplification administrative en rappelant les principaux résultats des deux groupes d'études menés à ce sujet en 2019 et en 2020 (cf. Cattonar *et al.* 2019 et Cattonar *et al.* 2020)¹⁴. Les échanges qui ont eu lieu dans le groupe d'étude mené en 2021 s'inscrivent en effet dans le prolongement des conclusions de ces deux précédents groupes.

Les directions d'établissement d'enseignement fondamental et secondaire ayant participé aux groupes d'études en 2019 et en 2020 ont tout d'abord toutes mis en avant **la lourdeur du travail administratif**. Sans constituer nécessairement le travail le plus complexe qu'elles ont à mener (le travail relationnel leur semble bien plus compliqué), les tâches administratives sont effectivement décrites comme « très lourdes à gérer ». Cette lourdeur du travail administratif s'inscrit dans le contexte d'une surcharge globale de travail et d'une complexification croissante de leur métier liée notamment aux évolutions récentes des politiques éducatives (par ex. le déploiement des plans de pilotage). Le métier de direction est ainsi décrit comme un métier « multi-tâches », et les directions déplorent le manque de clarification de leurs missions ainsi que le fait que les tâches qu'elles ont à réaliser au quotidien ne sont pas toujours « au cœur de leur métier ». Leur travail quotidien est en outre décrit comme étant marqué

¹³ Dans ce rapport, nous rendons compte uniquement des propos tenus par les directions : d'une part, parce que l'objet du groupe d'étude est bien de saisir la manière dont celles-ci conçoivent la simplification administrative et les propositions concrètes qu'elles formulent (sur base des informations précisées par des membres de l'administration et des échanges entre eux) ; d'autre part, parce que plusieurs informations apportées par les membres de l'administration ont un caractère confidentiel (dans la mesure où elles concernent des projets de réforme en cours de réflexion).

¹⁴ Une présentation synthétique de la problématique de la simplification administrative qui prend appui sur les rapports des deux groupes d'étude menés en 2019 et en 2020 (cf. Cattonar *et al.* 2019 et Cattonar *et al.* 2020) est disponible dans la présentation Powerpoint qui a servi de support à la première séance du groupe d'étude. Cette présentation se trouve à l'annexe 3.

par l'urgence et la fragmentation. Il s'agit là de caractéristiques typiques du travail des chefs d'établissements scolaires qui sont relevées dans la littérature scientifique depuis plusieurs années et dans différents contextes nationaux (voir par ex. Cattonar et Lessard 2011 ; Lapointe et Archambault 2014 ; Rich 2010).

Dans ce contexte, **la simplification administrative est jugée indispensable**, notamment parce que le travail administratif, jugé chronophage, prend le pas sur des tâches considérées comme plus importantes – en particulier les tâches pédagogiques – que les directions disent ne plus avoir le temps d'accomplir correctement. En outre, le travail administratif est perçu comme « **inutilement compliqué et lourd** » en raison de difficultés jugées tout à fait évitables. La simplification administrative permettrait aux yeux des directions à la fois d'être « **plus efficaces** » et de **s'impliquer dans d'autres tâches** (comme l'animation du travail collaboratif ou les plans de pilotage).

Parmi les tâches administratives jugées les plus lourdes, les directions ont particulièrement mis en avant celles qui relèvent de **la gestion du personnel** et de **la gestion financière** (surtout dans l'enseignement fondamental).

Différents types de difficultés dans la réalisation des tâches administratives ont été soulevées. Tout d'abord, **des difficultés internes aux établissements ou aux pouvoirs organisateurs (P.O.)** : le fait ne pas toujours disposer de personnel qualifié pour prendre en charge les tâches administratives au sein des écoles, une aide administrative jugée insuffisante (en particulier dans les « petites écoles » et l'enseignement spécialisé), une absence de conditions matérielles adéquates (manque de bureau, d'ordinateurs, ...), un manque d'aide administrative de la part des P.O., etc. Les directions ont ensuite évoqué **des difficultés liées aux procédures administratives elles-mêmes et au fonctionnement de l'administration scolaire** : les doubles encodages, le manque de coordination et de communication entre les divers services de l'administration, le manque de centralisation des données au sein de l'administration, les problèmes de fonctionnement au sein de l'administration (surcharge de travail du personnel, difficulté à joindre par téléphone, turnover du personnel,...), le nombre élevé de circulaires, l'incompréhension de certaines procédures, etc. Enfin, elles ont cité **des difficultés liées aux applications informatiques** : le manque d'ergonomie, d'efficacité et de fiabilité de certaines applications, le manque de lien entre applications (redondances, doublons), etc.

Face à ces difficultés, les directions ont formulé plusieurs propositions visant la simplification administrative. Le groupe mené en 2019 avait avancé les propositions générales suivantes :

- 1) **Alléger les tâches administratives** réalisées par les directions d'établissement, dans la mesure où la quantité et la diversité des tâches administratives à remplir nécessitent actuellement un temps de travail jugé « démesuré » par rapport à d'autres priorités professionnelles (comme l'animation pédagogique par exemple).
- 2) **Améliorer la qualité des applications informatiques** (certaines applications étant jugées peu fiables, peu efficaces, connaissant des bugs, ne communiquant pas entre elles, etc.).

- 3) **Améliorer le fonctionnement de l'administration et son efficacité** (principaux problèmes mis en avant : manque de disponibilité, de coordination entre services et de relais des informations).
- 4) **Améliorer les outils et procédures de gestion du personnel éducatif** (principaux problèmes mis en avant : doublons, procédures trop complexes pour recruter/remplacer du personnel, etc.).

En 2020, le groupe d'étude s'est penché précisément sur ces quatre propositions générales et ont formulé plusieurs pistes d'action plus précises¹⁵ :

1) Alléger les tâches administratives des directions :

- Eviter les doubles encodages inutiles (par ex. concernant les activités scolaires).
- Simplifier la prise de présence des élèves (informatiser les registres, simplifier Obsi).

2) Améliorer le fonctionnement des applications informatiques :

- Mieux connecter les différentes applications et bases de données relatives aux enseignants et élèves.
- Améliorer le portail d'applications des directions (ergonomie).
- Actualiser la boîte à messagerie des directions.

3) Améliorer le fonctionnement de l'Administration :

- Mieux connecter les différents services administratifs.
- Améliorer l'accessibilité de l'administration par téléphone, garantir un service de qualité en cas d'absence du personnel en charge des dossiers.
- Développer une meilleure écoute et reconnaissance des acteurs scolaires en cas de plaintes ou recours des élèves et parents.
- Prioriser les circulaires, améliorer leur lisibilité, avoir un résumé, notifications par téléphone des circulaires urgentes ou prioritaires.
- Mieux planifier la visite des vérificateurs dans les établissements.

4) Améliorer les procédures et les outils de gestion du personnel éducatif :

- Uniformiser les outils de gestion de la carrière des enseignants, avoir une application commune à tous les P.O.
- Ne plus avoir des retards dans le paiement des salaires des enseignants.
- Permettre aux enseignants de disposer et d'actualiser facilement les informations concernant leur carrière.
- Mettre en place des signatures électroniques.

¹⁵ Précisons qu'en 2020, le groupe d'étude a été interrompu en raison de la crise sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19 et n'a pu approfondir ces propositions.

- Simplifier les codes en cas de maladies et d'interruptions de carrière des enseignants.
- Améliorer la lisibilité des fiches de salaire.

L'objet du groupe d'étude mené en 2021 a été de prioriser et d'approfondir ces propositions, notamment à partir d'une réflexion conjointe menée par des directions d'établissements et des membres de l'Administration générale de l'enseignement.

2.2. Les priorités en matière de simplification administrative

Les directions d'établissement ont été invitées à choisir, parmi les propositions formulées par le groupe d'étude mené en 2020, les dix mesures qu'elles jugent prioritaires. Leurs réponses sont présentées au tableau 4. Comme on peut le voir, certaines mesures sont jugées prioritaires par toutes les directions (mise en place de signatures électroniques, connexion des différentes applications et bases de données), d'autres le sont par la grande majorité des participants (améliorer la communication autour des circulaires, améliorer l'accessibilité de l'administration, uniformiser les outils de gestion de la carrière des enseignants, éviter les doubles encodages).

Tableau 4. Les mesures jugées prioritaires (résultats d'un sondage)

	Nombre de réponses (sur 18 répondants)
1. Mise en place des signatures électroniques	18
2. Mieux connecter les différentes applications et bases de données relatives aux enseignants et aux élèves	18
3. Prioriser les circulaires , améliorer leur lisibilité, notifications par téléphone des circulaires urgentes ou prioritaires	16
4. Améliorer l' accessibilité de l'administration par téléphone, garantir un service de qualité en cas d'absence des personnes en charge des dossiers	15
5. Uniformiser les outils de gestion de la carrière des enseignants , avoir une seule application commune à tous les P.O.	15
6. Éviter les doubles encodages inutiles (par ex. concernant les activités scolaires)	15
7. Permettre aux enseignants de disposer et d'actualiser facilement les informations concernant leur carrière	14
8. Mieux connecter les différents services administratifs	14
9. Simplifier la prise de présence des élèves (informatiser les registres, simplifier Obsi)	14
10. Améliorer le portail d'applications des directeurs (ergonomie)	14
11. Ne plus avoir de retards de paiement des enseignants	13
12. Actualiser la boîte à messagerie des directeurs	11
13. Simplifier les codes en cas de maladies et d'interruptions de carrière des enseignants	10
14. Améliorer la lisibilité des fiches de salaire	8
15. Développer une meilleure écoute et reconnaissance des acteurs scolaires en cas de plaintes ou recours des élèves et parents	8
16. Mieux planifier la visite des planificateurs dans les établissements	5

2.3. Les propositions concrètes de simplification administrative

Lors des échanges avec des membres de l'administration au sujet des mesures jugées prioritaires, les directions d'établissement ont pu préciser les propositions de simplification administrative qu'elles préconisent. Elles sont détaillées ci-après.

2.3.1. Améliorer la communication autour des circulaires

Au sujet des circulaires, les directions ont rappelé l'importance que celles-ci soient **rendues plus « accessibles », plus « compréhensibles »** : « Il faut simplifier les choses, pas les complexifier » souligne une direction en parlant de la circulaire relative aux « pôles territoriaux » qui comportait des informations bien trop complexes selon elle. **Utiliser des codes couleurs** pour attirer l'attention des directions sur des éléments importants leur semble une piste intéressante.

Outre le fait qu'elles devraient être moins nombreuses et plus lisibles, les directions ont aussi attiré l'attention sur **le moment** lors duquel elles leur sont communiquées : « Quand on reçoit une circulaire en plein milieu du congé de carnaval, jusqu'à quel point devons-nous ouvrir nos mails pendant les vacances ? », « La dernière circulaire COVID est sortie vendredi à 18h... Pas évident si on doit mettre des choses en place pour le lundi » soulèvent des directions. Elles plaident pour que les circulaires soient transmises **durant les jours et les heures de travail**.

De manière plus large, les directions demandent une amélioration de la communication à leur endroit, en particulier **la communication en provenance du Cabinet ministériel**. Elles estiment tout à fait regrettable le fait qu'il arrive régulièrement que « les médias, les parents et les élèves soient mis au courant avant les directions » (par ex. au sujet du prolongement du « code rouge » en lien avec l'épidémie du Covid-19). Si elles comprennent l'urgence de communiquer rapidement certaines informations, elles demandent cependant de ne pas le faire avant qu'elles-mêmes aient été mises au courant.

2.3.2. Améliorer l'accessibilité de l'administration

Au sujet de l'Administration, les directions ont évoqué des difficultés à joindre certains services. Elles ont fortement insisté sur l'importance de **rendre les services administratifs plus accessibles par téléphone ou par courrier électronique**. Certaines évoquent des courriers envoyés à l'administration « laissés sans réponse » ou des difficultés à joindre les services par téléphone. Elles précisent que la disponibilité des agents administratifs est en fait très variable selon les personnes et les services : « J'ai un contact avec l'administration qui me répond le soir et même le week-end, alors que dans un autre service, je n'ai aucune réponse ni au téléphone, ni par mail même pendant les heures de service », « Certaines personnes prennent

aussi le temps de répondre ! Ce qui compte beaucoup, c'est la disponibilité de la personne ». Les directions regrettent également le « **turnover du personnel** » au sein de l'administration qui freine la continuité dans le suivi des dossiers, tout en reconnaissant qu'il s'agit là sans doute d'un problème plus global qui touche l'ensemble de la fonction publique.

Face aux difficultés récurrentes rencontrées avec les services administratifs, les directions ont formulé plusieurs propositions :

- **Etendre la plage horaire** pendant laquelle les gestionnaires administratifs sont disponibles par téléphone. Une direction témoigne par exemple que son gestionnaire est disponible par téléphone uniquement de 9 heures à midi : « On ne peut pas comprendre que les appels téléphoniques s'arrêtent à midi car les directeurs sont tellement pris dans des tourbillons... ».
- **Répondre rapidement aux écoles** : rappeler l'école dès que le gestionnaire est disponible et apporter une réponse aux e-mails dans les 24 heures ouvrables. « L'administration compte sur la réactivité des directeurs. Il faut que cela soit dans les deux sens » dit une direction.
- Veiller à ce que les **périodes de vacances** des agents administratifs ne coïncident pas avec des périodes sensibles de l'année. Une direction témoigne par exemple être en contact avec un agent administratif qui prend ses vacances annuelles fin août-début septembre, c'est-à-dire à un moment où elle a particulièrement besoin de lui.
- Veiller à ce que les agents en **télétravail** dévient bien les appels téléphoniques à leur domicile afin de rester accessibles.
- **Ne pas démultiplier le nombre d'agents administratifs par école**. Certaines directions plaident pour avoir un seul agent référent par école. D'autres soulignent qu'avoir un seul agent par école est un risque si celui-ci manque d'efficacité ou s'il est absent à long terme. La répartition alphabétique des dossiers entre différents agents administratifs permet aussi selon eux un meilleur suivi (par le même agent) des enseignants d'une école à l'autre. Si une répartition alphabétique demeure, les directions proposent d'avoir une seule « personne contact ». D'autres suggèrent une répartition des agents en binôme par école.

2.3.3. Améliorer l'efficacité de l'administration

Au sujet de l'Administration, les directions ont également évoqué de nombreux problèmes liés à **des retards ou des erreurs commises dans le traitement de données relatives à la carrière ou au salaire des enseignants**. Ces difficultés sont jugées inacceptables parce qu'elles ont des impacts négatifs sur la carrière des enseignants et l'attractivité du métier d'enseignant, parce qu'elles alimentent selon elles les problèmes de pénurie des enseignants

en n'encourageant pas les enseignants débutants à persévérer, mais aussi parce qu'elles mettent parfois à mal leurs propres relations avec les enseignants lésés.

Les directions ont alors formulé les demandes suivantes :

- **Accélérer le traitement des données relatives aux carrières des enseignants, éviter les erreurs et les corriger rapidement.** Des directions témoignent d'erreurs parfois importantes et récurrentes dans les dossiers des enseignants qui impactent leur nomination ou le versement de leurs salaires, des erreurs qui perdurent parfois malgré les multiples demandes de correction. « Il y a des salaires qui ne suivent pas, des profs qui attendent des mois pour avoir leur salaire. Et puis on dit que les jeunes profs partent ! », « On a des retards de nomination, je me bats avec cela tout le temps. C'est tout un folklore ! Et cela prend beaucoup de temps », « J'ai des nominations qui traînent depuis 2016 ! Et elles ne sont pas encore régularisées, c'est inadmissible ! Et je fais un rappel tous les mois. C'est un droit du personnel d'être nommé... » racontent-elles.
- **Obtenir une réponse rapide aux demandes concernant l'engagement de personnel.** En période de pénurie, les directions racontent devoir parfois engager du personnel qui ne dispose pas des titres requis et regrettent de devoir attendre longtemps avant de savoir si elles peuvent l'engager ou non : « Cela prend du temps pour avoir l'info si on peut engager telle ou telle personne », « On devrait savoir rapidement quelles sont les personnes autorisées à venir dans l'enseignement. Il faut s'assurer que les personnes puissent être effectivement payées », « Il n'y a plus de psychomot en maternelle, j'ai engagé un éducateur A2. J'ai dû attendre une semaine la déconcentrée avant d'avoir une réponse. Une semaine sans personne en maternelle alors qu'elle pouvait être engagée ».

2.3.4. Mieux connecter et coordonner entre eux les services administratifs

Les directions regrettent qu'il y a aujourd'hui **peu d'échanges entre les services administratifs**, ce qui les oblige à **fournir à plusieurs reprises les mêmes informations** : « On a l'impression que les différents services vivent en autarcie. Chaque service veut avoir la même réponse à chaque question ». Par exemple, une direction explique qu'un inspecteur lui demande des informations concernant les enfants bénéficiant d'un projet d'intégration dans son école alors qu'elle a déjà dû encoder cette information dans une application numérique. « Pourquoi me réclamer ces documents qui sont disponibles sur Cerbere ? Pourquoi les vérificateurs ne vont-ils pas directement à la source ? Pourquoi faut-il encore les imprimer et les envoyer ? » demande-t-elle.

Une **meilleure coordination entre services** est aussi importante aux yeux des directions pour **éviter qu'elles soient sollicitées de manière importante au même moment par différents**

services. Plusieurs directions ont témoigné à ce propos avoir été confrontées à plusieurs contrôles simultanés durant la même période : « J'ai eu une inspection financière, l'encodage du FLE, le vérificateur ... tout cela en même temps et en pleine crise Covid. La coordination fait vraiment défaut », « On a aussi eu toutes les vérifications en même temps sur quinze jours, en pleine période Covid, en pleine mise en place du code rouge en octobre-novembre [2020] », « Moi c'est pareil et en plus j'ai eu un audit ». Plusieurs directions se sont plaintes d'avoir des inspections dans leurs écoles, en pleine période de pandémie, qui réclament des informations qui ont été déjà transmises par ailleurs : « C'est une double tâche. Ils n'ont qu'à communiquer entre eux » dit une direction.

Une meilleure connexion entre les services permettrait également, selon certains, d'**éviter des erreurs**. Ils plaident notamment pour qu'il y ait **une meilleure connexion entre les services en charge des traitements des enseignants et des périodes attribuées**, regrettant qu'il y a des erreurs lors des engagements qui ne sont pas toujours contrôlés. « Certaines écoles engagent trop et il n'y a pas de contrôle. Il faudrait une application qui le vérifie : peut-on engager ou pas cet enseignant ? Cela rentre-t-il dans mon capital période ? Dans certains cas, les situations sont fort complexes et le programme informatique tel qu'il existe aujourd'hui ne permet pas vérifier si on fait des erreurs. **Ce serait rassurant pour nous de savoir si on peut engager ou pas** » exprime un directeur. Selon les directions, cela permettrait par ailleurs à l'administration de « mieux se rendre compte de la pénurie, des heures non pourvues ». Ainsi, selon plusieurs directions, certaines heures ne sont pas attribuées et l'Administration n'est pas au courant : « Les périodes Covid, c'est une belle initiative, mais dans les faits les a-t-on vraiment ou pas ? Moi j'ai eu quelqu'un pendant deux mois, et puis c'est tout », « Dans quelle mesure la Fédération Wallonie-Bruxelles se rend-elle compte des postes non pourvus, non attribués ? Imaginons qu'il y ait six postes d'institut primaire dans une école, comment la Fédération Wallonie-Bruxelles peut-elle voir, à l'heure actuelle, que l'emploi n'est pas assuré ? Si on lie tous les membres du personnel avec les postes ouverts, elle pourra mieux réaliser ce qui se passe sur le terrain », « Les heures FLA et les heures Covid : il y a plein d'heures qui ne sont pas assurées. L'argent est reçu mais personne n'est au courant », « On est dans une période de pénurie, donc les périodes FLA, les périodes Covid, elles ne sont pas attribuées car il n'y a personne. L'administration pense qu'on les a eues, mais dans les faits, on n'a rien car il y a une pénurie » racontent certaines directions. Elles proposent alors que « chaque membre du personnel soit lié à une fonction ». Cela permettrait selon elles « **un meilleur pilotage des postes et de la pénurie** ».

Si certaines applications (comme Proéco dans l'enseignement secondaire) permettent déjà de calculer le cadre d'emploi réel, elles ne sont cependant pas toujours mises à jour à temps selon les directions rencontrées.

2.3.5. Mieux planifier les visites des vérificateurs

Les directions souhaitent que les vérificateurs **s'organisent par téléphone avec l'école** pour fixer le jour de leur visite, et qu'ils ne se contentent pas d'informer simplement l'école par message électronique du jour de leur venue. Une direction raconte à ce sujet : « Avant, les vérificateurs téléphonaient pour accorder leur agenda avec l'école. Aujourd'hui, le vérificateur envoie un mail pour dire : « J'arrive tel jour ». La date est imposée. Mais quand le directeur ne voit pas le mail, c'est problématique ».

2.3.6. Améliorer les applications numériques

Les directions ont largement évoqué les applications numériques, lesquelles ont été au centre d'une grande partie des séances du groupe d'étude. Ci-après, nous rendons compte d'abord des remarques et propositions globales que les directions ont formulées au sujet de l'ensemble des applications numériques, ensuite des remarques et propositions plus spécifiques formulées au sujet d'applications particulières.

Des améliorations transversales

Les directions ont formulé quelques propositions générales d'amélioration qui concernent l'ensemble des applications numériques qu'elles utilisent :

- **Rendre les applications informatiques « plus intuitives »**, les rendre « plus faciles à utiliser » (les directions ont évoqué en particulier Primoweb et l'application relative aux plans de pilotage).
- **Améliorer l'ergonomie des applications.** Notamment donner la possibilité de **diviser un écran en plusieurs écrans** au sein des applications.
- **Connecter davantage les différentes applications et bases de données entre elles.** Ce qui a été fait au niveau de l'application « élèves » est apprécié par les directions et elles souhaiteraient que cela soit fait également pour d'autres applications, en particulier les applications « métiers » : « Si on peut envoyer les informations des élèves vers SIEL, pourquoi ne pas faire la même chose pour les profs ? ». Certaines directions insistent aussi pour « ne pas oublier l'enseignement spécialisé » (certaines bases de données dans l'enseignement ordinaire ayant été connectées, mais pas dans l'enseignement spécialisé).
- **Stabiliser les mots de passe** : certaines directions demandent s'il est possible de ne pas devoir changer de mots de passe tous les six mois. Selon elles, ce changement régulier des mots de passe affecterait paradoxalement la sécurité car cela les amène à les enregistrer ou à noter par écrit les nouveaux mots de passe qu'elles n'arrivent pas à mémoriser (« sur des post-it collés sur l'ordinateur ») en raison de leur modification fréquente.

- **Passage compte personnel / compte collectif.** Certaines directions plaident pour que les différentes applications soient sur un même compte (personnel ou collectif) afin de ne pas devoir se déconnecter pour passer d'une application à une autre.
- **Assurer une « fluidité » entre les applications.** Les directions souhaiteraient pouvoir passer d'une application à l'autre sans devoir à chaque fois fermer l'application en cours d'utilisation et le navigateur web (Firefox). Une direction explique : « Quand on veut passer d'une application à l'autre, souvent il faut refermer Firefox et rouvrir. On doit fermer tous les onglets, fermer Firefox, puis rouvrir l'application, se re-connecter, se re-logger, etc. Par exemple : on est sur l'application Plan de pilotage et on veut aller sur Opsi, on doit refermer et ré-encoder notre login ».
- **Faire tester les nouvelles applications avant leur implémentation par des directions d'établissement qui sont sur le terrain,** et qui « travaillent dans une logique de simplification administrative pour les directeurs ». Les pré-tests doivent également être réalisés par des acteurs issus d'une diversité de contextes scolaires (notamment sur le plan de la taille des établissements, des niveaux et types d'enseignement).
- **Mettre en place un système de délégation d'autorisation d'accès aux applications** (dans le cas où la personne liée aux applications dans l'école est absente).
- **Autoriser l'usage de signatures électroniques.**

L'application relative aux plans de pilotage

Les directions ont relevé plusieurs aspects jugés problématiques lors de l'utilisation de l'application relative aux plans de pilotage :

- **Une impression peu lisible :** lorsque les directions souhaitent imprimer leur plan de pilotage, le document imprimé est jugé non lisible. « Le plan est génial sur ordinateur, mais quand on l'imprime, on ne s'y retrouve plus », « **La présentation n'est pas structurée, les titres ne ressortent pas. Ce n'est pas un bon outil de travail** », « Il n'y a pas de structure, tout est gris, on ne peut rien bouger », « Mon conseil communal a reçu une liste tapée au kilomètre, cela ne correspond pas à ce qui a été pensé », « Quand on l'imprime, j'ai dû perdre du temps pour le rendre lisible et pouvoir le montrer à mon équipe », « Si c'était plus visuel, cela nous aiderait. J'ai dû refaire tout une présentation spécifique en plus pour le conseil d'entreprise » témoignent les directions. En particulier, elles jugent problématique de « ne plus voir la même chose que le DCO lorsqu'elles impriment le plan de pilotage ». Par exemple, elles ne voient plus les indicateurs encodés. Elles regrettent également que **certaines informations ne sont pas imprimables** (comme le calendrier ou les valeurs cibles). Dans la mesure où tout n'est pas imprimable, elles trouvent que « c'est plus difficile de faire le suivi ». Si elles comprennent que certaines informations doivent rester confidentielles vis-à-vis de tiers (par ex. le conseil de participation), elles proposent d'**avoir la possibilité**

d'imprimer une version complète du Plan de pilotage (pour elles et leurs équipes) et une version élaguée.

- **Des modifications qui effacent les premières versions :** lorsque les directions souhaitent modifier des éléments de leur plan de pilotage, elles regrettent que « les premières moutures sont écrasées », qu'il n'y en a plus de trace. Certaines s'inquiètent dès lors d'introduire des changements.
- **Un outil plus interactif :** les directions souhaiteraient que l'outil soit plus « interactif », c'est-à-dire « pouvoir encore rajouter des éléments ensuite, par exemple une fois que le DCO est passé, suite à l'entretien avec le DCO ».
- **Un outil plus flexible :** les directions souhaiteraient pouvoir modifier l'ordre des actions qu'elles proposent dans leur plan de pilotage. « Ce qui n'est pas fonctionnel, c'est l'ordre des actions. On ne sait pas les bouger, sinon on doit effacer ce qu'on a fait et tout réécrire. Il faudrait pouvoir intervertir l'ordre plus facilement », « Si on veut insérer une action parmi celles déjà existantes, on doit tout effacer puis tout ré-encoder » témoignent-elles.
- **Des volets de l'application peu visibles.** Certaines directions racontent « avoir découvert tardivement certains sous-volets, certains onglets de l'application », ou « avoir passé deux week-ends à créer un document Word avec les différents onglets du plan de pilotage » pour pouvoir s'y retrouver plus facilement.
- **Disposer d'un modèle de plan de pilotage sur un document Word,** avec ses différents volets. Selon les directions, cela serait un outil utile pour travailler de manière collaborative avec l'équipe éducative. Les directions souhaiteraient ainsi **disposer à l'avance de l'architecture ou de la « table des matières » de l'application,** pour en avoir d'emblée une vision globale et pour ne pas « découvrir les fenêtres et sous-fenêtres une à la fois au fur et à mesure qu'on les remplit ». Plusieurs directions déclarent ne pas être au courant de la possibilité qui existe déjà d'imprimer la structure à partir de l'application et proposent donc de **communiquer plus clairement à ce sujet.** D'autres soulignent que l'impression n'est pas **fonctionnelle,** notamment parce que tous les titres n'apparaissent pas : « J'ai tenté de le faire, dit une direction, mais on n'a que les titres en gris foncés et pas les sous-titres, on n'a pas toute l'architecture complète ».
- **Des pièces jointes qui ne sont ni lisibles, ni contractualisées.** Les directions regrettent que les documents qu'elles ont joints à leur plan de pilotage, et qui leur ont demandé un travail conséquent, ne sont pas lisibles (schémas, organigrammes, ...) ni contractualisées. « On ne pouvait pas mettre des graphiques dans notre contrat, c'est un peu absurde. Le DZ n'a pas accepté les éléments en pièce jointe, j'ai dû tout retaper dans les cases », « Si je dois commenter un tableau dans les cases, on perd de la place pour d'autres choses. » témoignent-elles. Elles regrettent aussi « ne l'avoir appris que plus tard alors qu'elles y ont consacré beaucoup de temps ». Ces annexes sont pourtant jugées essentielles par les directions car elles comportent des informations

(dans des tableaux chiffrés ou des graphiques par exemple) qui sont selon elles tout à fait partie prenante du plan de pilotage et permettent de mieux le comprendre. Elles demandent donc que les pièces jointes soient intégrées dans le contrat d'objectif.

- L'application numérique devrait permettre d'**intégrer des schémas et des organigrammes**.
- **Rendre visibles les indicateurs et le calendrier**. Les directions regrettent que les indicateurs et les calendriers n'apparaissent pas.
- **L'absence d'un outil de suivi et d'évaluation**. Les directions souhaiteraient disposer d'un outil de suivi permettant de gérer le plan de pilotage et les évaluations. Plusieurs directions racontent avoir payé sur fonds propres un « outil de suivi » qui permet de gérer les projets (comme Monday.com) ou utiliser des outils gratuits mais limités (comme Trello, Slack) alors qu'elles estiment que « ce serait à l'administration de fournir un tel outil gratuitement et pas aux directions de chercher une solution dans leur coin ». « C'est là aussi qu'on perd du temps, car individuellement on doit à chaque fois réinventer la roue » souligne une direction. **Afin de préserver l'autonomie des écoles, cette application de suivi pourrait être placée dans un espace uniquement accessible à l'équipe éducative de l'école**, et non au DCO, ou, si ce n'est pas possible, il faudrait « prévoir un moment de pause » pendant lequel le DCO n'a plus accès au plan de pilotage des écoles sur l'application.
- **Permettre des « retours en arrière »** sur l'application. « L'organisation même pose des problèmes, on ne sait jamais où on se trouve, les retours sont compliqués » souligne une direction.
- **Indiquer le nombre de caractères restant**. Les directions souhaiteraient que l'application leur indique le nombre de caractères disponibles qu'il leur reste lorsqu'elles remplissent les cases. Certaines estiment par ailleurs que la limite des caractères (notamment concernant les actions) est parfois trop contraignante.

Les directions ont également formulé d'autres propositions au sujet des Plans de pilotage qui ne concernent pas directement l'application :

- **Disposer à l'avance d'un canevas pour les évaluations**. Les directions plaident pour disposer à l'avance, le plus tôt possible, d'un « canevas » qui les aiderait à préparer l'évaluation intermédiaire (et plus tard l'évaluation finale) de leur contrat d'objectif. « **Un canevas nous permet de voir à quoi s'attendre**, même si on n'est pas obligé de le suivre tel quel. Autant être préparé à l'évaluation en suivant un canevas », « De grâce, communiquez le canevas le plus tôt possible, pour qu'on ne se perde pas dans tous les sens », « Si l'évaluation intermédiaire suit un schéma normé, un canevas précis, alors les directions doivent avoir la matrice, pour qu'elles puissent avoir connaissance de la forme avec laquelle elles vont être évaluées. Que l'on sache comment on doit remplir le document : sous forme de texte, de tableau, etc. », « On doit pouvoir prendre connaissance en amont du volet évaluation de l'application pour

ne pas être pris par surprise », « Ce serait bien d'avoir la **structure de l'évaluation**, l'architecture du document avec les fenêtres et sous-fenêtres, cela permet de rentrer dedans » avancent-elles. Un tel canevas de l'évaluation pourrait également servir de **support aux discussions collégiales relatives au contrat d'objectif** : « Entre ces moments d'évaluation et de contractualisation, on va avoir des moments d'évaluation en équipe, donc c'est intéressant d'avoir ce document, le canevas de l'évaluation tel qu'il va être mis en place, pour en discuter en équipe » souligne une direction. En outre, selon elles, il faut non seulement **informer les écoles, mais également les Cellules de soutien et d'accompagnement des réseaux** (les CSA) afin que le travail qu'elles effectuent auprès des équipes éducatives « corresponde à la vision de ce que l'administration veut pour l'évaluation ». Une direction a cependant émis un avis un peu différent : selon elle, les évaluations des contrats d'objectifs ne peuvent suivre un schéma normé *a priori* car « chaque école a une réalité différente » ; elle pense que l'évaluation du contrat d'objectif ne peut dès lors se faire qu'à partir des « réalités de terrain de chaque école » et d'une « collaboration entre les CSA, la direction et les équipes, et le DCO ».

- **Disposer à l'avance de l'application numérique utilisée pour l'évaluation du contrat d'objectif.** Les directions souhaitent également disposer l'application suffisamment à l'avance pour avoir le temps de la remplir. « On sait qu'on va devoir encoder. De grâce, permettez-nous de savoir ce qu'il faudra encoder et comment on devra l'encoder » demandent-elles. Une direction explique : « On aimerait plus de proactivité de la part de l'Etnic. Pour la mise en place des plans de pilotage, on a reçu les accès très tard. À partir du moment, où on sait qu'on va devoir noter des choses dans l'appli, on a besoin de savoir comment cela va se passer ». Les directions estiment qu'elles devraient **avoir accès à l'application six mois avant la date de remise de l'évaluation** : « Le timing idéal, c'est 6 mois avant la date. Il ne faut pas oublier que l'on travaille en dynamique collective : il faut que la direction puisse s'informer mais que le COPI puisse aussi être informé », « Si vous nous donnez les infos à tel moment, on fait l'évaluation 6 mois plus tard. Si c'est en octobre, ce sera pour février-mars. Il faut mettre les directions dans de bonnes conditions avec leurs équipes. La direction n'est pas seule pour faire l'évaluation. Il ne faut pas oublier qu'il y a toutes nos autres tâches à côté ».
- **Informer les directions sur les évaluations et les attentes de l'administration.** Les interrogations des directions témoignent plus largement qu'« **elles ne savent pas à quoi s'attendre** » au niveau des évaluations des contrats d'objectifs : « Donc après 3 ans, l'évaluation intermédiaire ne se fait pas suivant un canevas précis, un schéma normé ? », « Est-ce que chaque école pourra expliquer ses actions en discutant simplement avec le DCO ? Rien ne sera préétabli ? » se demandent-elles par exemple. Mieux informer les directions au sujet du processus d'évaluation et des attentes permettrait sans doute de ne pas nourrir des inquiétudes qui sont peut-être infondées.
- **Disposer d'indicateurs plus détaillés.** Certaines directions souhaiteraient pouvoir disposer d'indicateurs plus fins, notamment concernant les résultats au **CEB** qui devraient selon elles être détaillés selon les implantations des écoles, les matières, les

différentes compétences évaluées et devraient aussi être communiquées aux écoles d'enseignement secondaire.

Les applications concernant la gestion du personnel

Concernant la gestion du personnel, les directions ont exprimé plusieurs propositions. Elles souhaiteraient :

- Disposer d'une application leur permettant d'**effectuer des simulations** afin de connaître le salaire que les enseignants vont percevoir. Une direction évoque le cas des périodes additionnelles. Elle raconte que dans son établissement, certains enseignants ont reçu trois euros pour deux périodes additionnelles alors que d'autres ont reçu 90 euros pour quatre périodes. Elle ne comprend pas cette différence de traitement et plus personne dans son équipe ne souhaite faire de périodes additionnelles sans savoir à l'avance combien elle sera payée.
- **Permettre aux enseignants d'avoir un accès direct aux informations qui concernent leur carrière.** « Aujourd'hui, personne ne sait vérifier son statut, son ancienneté, son salaire. Les profs doivent avoir accès à leur carrière, voir les personnes à charge, l'ancienneté prise en compte, les congés maladies, etc. », « Les profs baissent les bras car ils n'arrivent pas à avoir des contacts avec l'administration. Ils n'ont aucune vision de leur carrière. Ils font confiance au système sans moyen de vérification. Ils ne savent pas s'ils sont dans les conditions pour prendre un congé de carrière, ... » disent-elles.
- Pouvoir **calculer le cadre réel d'emploi** dont l'école peut bénéficier de manière plus précise. Certaines directions témoignent en effet que l'application développée par leur réseau d'enseignement permet de faire ce calcul, mais les mises à jour étant tardives, le calcul manque de justesse. « Ce serait utile de mieux faire les projections. Actuellement chacun se débrouille pour préparer ses attributions chaque année » soulève une direction.

L'application de gestion des candidatures d'enseignants (Primoweb)

Les directions ont émis plusieurs critiques envers l'application « Primoweb » qu'elles jugent notamment « trop compliquée ». Elles plaident notamment pour :

- **Une mise à jour et une vérification des candidatures.** Les directions estiment en effet que Primoweb n'est aujourd'hui pas utilisable car les informations concernant les candidats ne sont pas mises à jour. Par exemple, elles remarquent que des candidatures présentes sur l'application ne sont pas valables car les enseignants qui les ont déposées ont déjà un poste et ne sont plus disponibles. « Primoweb n'est pas mis à jour, cela pose problème quand on doit faire un PV de carence. Pour faire l'engagement, on se retrouve avec des personnes sur Primoweb qui sont déjà

occupées ailleurs », « On perd un temps dingue à devoir trouver des personnes pour faire des remplacements simplement parce que Primoweb n'est pas à jour », « Si ce n'est pas vérifié, à quoi cela sert-il alors ? » soulignent-elles.

- **Rendre plus visible la fonctionnalité permettant aux candidats de préciser leur disponibilité.** Certaines directions se plaignent qu'il y a des candidats qui déposent leur C.V. pour l'année suivante. D'autres directions trouvent intéressant de pouvoir consulter des C.V. à l'avance, mais il faudrait que les candidats indiquent à partir de quand ils sont disponibles. Cette possibilité existe déjà mais devrait être rendue plus visible car certains candidats ne le savent pas. Certaines directions proposent de rendre obligatoire la réponse à la disponibilité : « Il faudrait obliger à indiquer le moment à partir duquel les candidats sont disponibles et pour quelle fraction horaire. Cela éviterait de nombreux appels inutiles. Pour le moment c'est possible, mais pas obligatoire » dit une direction.
- **Permettre de notifier la raison du refus du recrutement pour plusieurs candidats à la fois.** Les directions souhaiteraient pouvoir sélectionner plusieurs candidats à la fois quand elles doivent notifier une raison identique pour laquelle les candidats n'ont pas été retenus (par ex. en cas de titre de pénurie non listé), et ne pas devoir le faire individuellement pour chaque candidat comme c'est le cas aujourd'hui lorsqu'elles doivent établir des PV de carence.
- **Rendre plus visible le lieu de domicile dans le profil du candidat.**
- **Améliorer la lisibilité du numéro de téléphone des candidats** (par ex. en introduisant des espaces entre les chiffres).
- **Améliorer la lisibilité des offres pour fonctions multiples** (par ex. Français-Latin).
- **S'assurer d'une bonne catégorisation des candidats.** Les directions se plaignent que certains candidats sont mal catégorisés en fonction de leur titre (requis, suffisant, pénurie) ; par exemple, ils sont classés dans la catégorie des titres requis ou suffisants alors que ce n'est pas le cas¹⁶. Certaines directions s'interrogent : « Comment se fait-il que certaines personnes arrivent à se mettre en titre requis ou suffisant ? Est-ce que ce sont les candidats eux-mêmes qui déterminent ce titre ou est-ce l'application à partir des diplômes encodés ? ».
- **Faciliter les procédures d'engagement des remplaçants.** Une direction témoigne : « Lors d'un remplacement, il arrive souvent que nous ayons à engager un titre suffisant, un titre de pénurie voire un titre de pénurie non listé. Pour une même fonction, si un autre collègue s'absente, il faut recommencer la procédure complète et ce même si le premier remplaçant n'est pas à temps plein. Les élèves perdent alors une semaine ou deux, le temps du PV de carence, alors que les deux remplacements

¹⁶ Voir à l'annexe 2, les captures d'écran envoyées par une direction d'établissement pour l'illustrer.

se font sur une période très proche et qu'il y a donc peu de chance qu'un titre requis fasse son apparition sur Primoweb ».

L'application relative au relevé de présences des élèves

Les directions pensent qu'une application numérique pourrait être **utile** pour y noter les présences et absences des élèves.

Elles insistent cependant sur le fait que **cette application ne doit pas constituer une charge supplémentaire de travail pour les directions**, ce que leur laisse craindre le nouveau projet d'application de relevé des présences des élèves, « App100 », qui est en cours de développement. Précisons le projet d'application « App100 » qui a été présenté aux directions lors d'une séance du groupe d'étude n'en est qu'aux premières étapes de son développement, il s'agit d'une version préliminaire. Voici les remarques formulées au sujet de ce projet :

- **La crainte d'une surcharge de travail pour les directions** : « Est-ce une simplification administrative pour les directions ? Je n'ai pas l'impression que ce soit une simplification administrative pour les directeurs parce qu'on va devoir courir dans toutes les classes pour voir ce qui n'a pas été fait, avec les problèmes informatiques à gauche et à droite » exprime une direction.
- **La nécessité que les écoles soient équipées d'outils informatiques mobiles** : « Cela implique une prise de présence via tablette, via smartphone, ... Ce n'est pas la Communauté française qui va donner le matériel aux écoles. C'est à l'école de financer ce matériel. Sinon on peut faire comme on fait aujourd'hui : on prend les présences en version papier et on l'encode ensuite dans l'application via le secrétariat. Mais dans ce cas, dans le fondamental, on ne simplifie pas les choses, car **il n'y a pas de personnel**. [...] Ce qui veut dire que les directions vont devoir faire le travail. **Ce n'est pas une simplification administrative**. Ce qui est proposé ici n'est pas la panacée. Cela ne répondra pas aux besoins de tout le monde [...] Cela questionne sur la faisabilité du projet avec les forces en présence » regrettent-ils.
- **Les directions s'interrogent au sujet des membres du personnel qui seront chargés et responsables de l'encodage**. De nombreuses questions ont été soulevées à ce sujet : Qui sera chargé d'encoder les absences ? Les éducateurs (dans le secondaire) ? Les enseignants eux-mêmes (dans le fondamental) ? Que se passe-t-il si le membre du personnel en charge de l'encodage est absent ? Qui est responsable en cas d'erreur d'encodage : le membre du personnel ou la direction ? Si c'est un membre de l'équipe éducative qui est chargé de l'encodage, les directions ont relevé quelques aspects qui leur paraissent problématiques : cela implique de fournir tous les six mois des mots de passe aux membres concernés, y compris les temporaires ; cela implique de former les enseignants à l'application, y compris les temporaires parfois très nombreux dans l'établissement ; les enseignants qui n'ont encore jamais eu certains élèves risquent plus facilement de se tromper. Par ailleurs, les directions s'inquiètent en cas de mauvais encodage par le membre du personnel : « Cela m'inquiète. La responsabilité,

actuellement elle est sur le dos des directions. Si on ne déclare pas correctement, l'enfant est décompté. Mais si ce sont les profs et les éducateurs : *quid* de la responsabilité ? Si le prof encode mal, est-il responsable ou est-ce l'école ? Si l'école est responsable, alors il faut que la direction puisse avoir un contrôle » exprime une direction.

- Certains considèrent aussi qu'il s'agit d'**une nouvelle forme de contrôle du travail des directions** : « C'est une intrusion dans les écoles pour voir si la direction gère bien les absences et voir ce qu'elle fait en fonction des absences », « Il me semble que c'est plein d'avantages pour le contrôle en temps réel par la FWB mais certainement pas une simplification pour les directions. Au contraire ».
- Certains craignent que cette application fasse **perdre la vision d'ensemble** que les directions ont des présences et des absences. Pour l'éviter, ils proposent que l'application envoie des « listes » aux directions.
- **Une notification pourrait être envoyée automatiquement aux parents** en cas d'absence de leur enfant (car, selon les participants, les parents ne se rendent pas toujours compte du nombre de demi-journées d'absence accumulées par leur enfant).

Certains disent avoir une préférence pour **l'application « OBSI »** qui permet une gestion des signalements d'absentéisme des élèves. A son propos, les directions ont aussi formulé quelques remarques et propositions :

- **Revoir le délai de signalement.** Celui-ci ne leur semble aujourd'hui pas réaliste. Voici le témoignage d'une direction à ce propos : « On ne se rend pas compte de la réalité du terrain. Une absence injustifiée ne le devient qu'après plusieurs jours, on doit attendre le motif. Quand le motif n'arrive pas, alors on déclare seulement [dans l'application] une absence injustifiée. Dire qu'on doit déclarer une absence dès le 9^{ème} demi-jour, c'est un peu dingue. [...] Et si on ne le fait pas ou si on déclare après les 9 demi-jours, on reçoit des reproches par l'appli : « Vous ne faites pas les choses dans les temps », « Rappel, vous devez le faire directement » ».
- **Poser de meilleures questions.** Les directions estiment aussi ne pas pouvoir répondre correctement à certaines questions posées par l'application : « Il est aussi marqué qu'on doit cocher une action « rencontré ». Mais c'est impossible de déjà avoir rencontré les responsables légaux. Vous obligez par l'appli et par vos questions à dire un peu n'importe quoi. Vous dites que c'est mal rempli mais vous nous obligez à mal remplir. Donc on le fait comme ça, au mieux possible, pour en tout cas ne pas avoir des élèves sucrés lors du passage de la vérification », « (Par rapport à App100) J'ai une préférence pour l'appli Obsi, mais avec des questions mieux posées pour que les directeurs ne soient pas obligés de mentir ».
- **Permettre de signaler les élèves en décrochage ou en difficulté** : « Pourquoi ne pas donner la possibilité de faire le signalement de ceux qui sont en décrochage ou en difficulté ? Il faudrait nous laisser une part de responsabilité pour les enfants dont on

sait qu'ils sont en danger, en décrochage » propose une direction. Une autre propose de prévoir « des cases à cocher du type « vert/orange/rouge » en fonction de la situation des élèves ».

- **Générer un résumé des élèves absents par jour, par classe**, avec un récapitulatif du nombre de demi-jours d'absence.
- **Permettre d'encoder des certificats informatisés.**

Les directions ont aussi exprimé le souhait qu'il y ait un « suivi par l'administration des absences ». En effet, elles racontent qu' « obtenir le certificat médical des élèves, c'est compliqué. Il faudrait pouvoir notifier aux parents l'absence, il faudrait une part de gestion par l'administration ».

Les directions ne se sentent pas non plus toujours soutenues par rapport à la problématique des absences des élèves en raison du **peu de contrôle de l'absentéisme** et du peu de conséquences pour les élèves absents et leurs parents. **Elles se sentent démunies** par rapport à l'absentéisme de certains élèves : « Déjà la difficulté, c'est que **les parents ne remettent pas les justificatifs**. C'est souvent lié à l'indice socio-économique. [...] Des choses sont mises en place : prévenir le PMS, appeler les parents, ... [...] Mais je n'ai pas le souvenir que ce soit efficace. J'exige beaucoup plus souvent les certificats, mais les familles qui cumulent les jours : rien n'a de l'impact sur eux, ni la direction, ni le PMS. Idem pour les arrivées tardives », « On n'est pas assez sévère. Pourquoi ne pas bloquer les allocations familiales, après avoir fait le travail avec le PMS, proportionnellement aux jours d'absence ? Cela pourrait permettre de récupérer certaines familles ». Les directions reconnaissent néanmoins que « parfois **le courrier de l'administration** est un coup de fouet pour les parents ». D'autres pensent cependant que ce courrier est trop « agressif » et met parfois à mal la relation entre les directions et les parents.

Certaines directions relèvent aussi un **sentiment d'épuisement parmi les acteurs scolaires, en particulier dans les centres PMS** : « Les PMS sont overbookés », « On épuise tout le monde sur le terrain », « Les PMS sont plein de bonne volonté, mais ils sont en sous nombre par rapport aux missions qui leur sont demandées ». Au sujet de l'action menée par les PMS, certaines directions regrettent que ceux-ci « travaillent uniquement à la demande, seulement si l'élève vient », qu'ils ne puissent pas se rendre au domicile des élèves et que leurs délais d'intervention sont trop longs.

Les directions pensent que d'autres dispositifs que des applications numériques seraient plus efficaces pour lutter contre l'absentéisme et le décrochage des élèves, notamment **des dispositifs qui agissent sur la prévention**. « Il ne faut pas faire semblant que la simplification va tout arranger, c'est loin d'être suffisant », « L'outil va être là pour simplifier, on l'espère, notre travail, mais ce n'est pas cela qui va faire revenir les élèves à l'école » disent-elles. Elles pensent en particulier que **ce sont « des agents de terrain », de première ligne, qui peuvent résoudre les problèmes d'absentéisme et de décrochage**. Elles évoquent notamment le projet « Amarrage » qui, selon elles, « apporte une grande aide pour les familles, les élèves et les écoles par rapport à la question du décrochage », notamment parce que les agents

peuvent aller rencontrer les parents à domicile. Elles ne comprennent pas la raison pour laquelle il est mis fin à ce projet alors qu' « il y a de nombreux retours positifs », qu' « il donne de très bons résultats ». D'autres évoquent l'action d'assistants sociaux qu'elles ont engagés sur fonds propres : « App110 est un outil intéressant, mais la prévention est importante. Seul, un outil n'est pas efficace, il faut du personnel. Je suis dans le spécialisé, j'ai pu engager une AS [assistante sociale] qui passe la matinée à appeler pour voir où sont les enfants, et elle arrive à les faire revenir dans l'école. Les parents sont en confiance avec cette AS, cela renforce le lien école-famille. Le courrier envoyé aux parents est assez dur pour les parents, ils se braquent contre l'institution, alors que l'AS est là pour les aider », « Pour être efficace, il faut de l'immédiateté. C'est pour ça qu'il faut du personnel plus que des outils informatiques. Il faut une AS dans les écoles pour ramener les familles dans le terrain scolaire. Les recontacter une semaine ou deux après, cela ne les concerne déjà plus », « **L'absentéisme, il faut du relationnel, l'administratif ne pourra pas régler les choses** ».

Dans l'enseignement fondamental, les directions insistent par ailleurs sur la nécessité d'**avoir des éducateurs** pour gérer ce travail : « Pour simplifier notre boulot à ce niveau, il nous faut des éducateurs dans le fondamental » disent-elles.

L'application pour les frais de déplacement

Les directions souhaiteraient pouvoir disposer d'une **application dans laquelle les enseignants pourraient encoder directement leurs frais de transport**. « Aujourd'hui, il y a des annexes à remplir à la main, à envoyer à l'administration avec les preuves d'abonnement. Pourquoi pas une application où les profs encodent directement leur abonnement, leurs frais de transport ou autre, et la direction reçoit un résumé puis on valide le paiement ? » demande une direction.

Elles insistent sur le fait qu'une telle application doit **permettre aux enseignants eux-mêmes d'encoder directement leurs frais** et qu'il ne faut pas prévoir que ce soient les directions qui le fassent, sinon elles estiment que cela ne simplifiera pas leur travail : « On gagnerait du temps en passant directement par les enseignants. C'est une demande des directions depuis des années », « Cela doit passer par les enseignants via "Mon Espace" », « Les directions devront toujours encoder ? Alors ce n'est pas une simplification, au contraire ! ».

L'application pour les accidents de travail

Au sujet du développement d'une application numérique permettant l'encodage de déclarations d'accidents de travail, les directions suggèrent de :

- **Simplifier l'encodage**, par exemple à travers un système de « questions-réponses » ou des recherches par mots-clés. Les directions soulignent en effet que les codes relatifs aux accidents de travail sont complexes et qu'elles ne les maîtrisent pas nécessairement. « Lorsqu'on remplit un document « accident de travail », il y a toute une série de codes qui ne nous disent rien, qui ne font référence à rien de concret, et

on doit faire le lien avec la circulaire... Il serait important de simplifier l'encodage proprement dit. Il y a actuellement des centaines et des centaines de codes possibles. On doit voir : « Est-ce qu'il s'est tordu la cheville de cette manière ou d'une autre ? »... Est-ce qu'on ne pourrait pas prévoir de faire un descriptif de l'accident en répondant à des questions générales puis à des questions particulières, sans devoir faire référence à la page 56 de la circulaire ? », « Si on pouvait simplement taper « cheville » et puis avoir une liste déroulante qui permet de voir les différents intitulés possibles, il suffirait de sélectionner le bon. On gagnerait du temps ! » proposent des directions.

- Permettre aux **conseillers à la prévention** de remplir une partie.
- **Relier l'application à ProEco** pour éviter des doubles encodages.

La plateforme Happi

Concernant la plateforme Happi, les directions ont exprimé quelques réserves :

- Elles trouvent tout d'abord qu'elle n'est **pas suffisamment conviviale et attractive** : « J'ai été voir l'application et je l'ai présentée aux enseignants, mais ils trouvent l'appli pas attrayante, pas fonctionnelle. L'impression première n'est pas bonne, donc ils n'y vont pas », « L'appli n'est pas dynamique » disent-elles.
- Elles pensent aussi que **la plateforme est arrivée trop tardivement** et qu'il sera **difficile pour les enseignants et les parents de changer** et d'abandonner les autres plateformes qu'ils ont pris l'habitude d'utiliser. « En plus, avec le confinement, les profs se sont débrouillés pour communiquer avec les parents, en choisissant la plateforme de leur choix. Happi est arrivé un peu tard par rapport à tout cela », « Il a fallu du temps pour que les parents accrochent sur Classe Dojo ou autre, cela a pris plusieurs mois. Tous les parents ne sont pas hyper branchés, le temps d'avoir les codes, qu'ils se connectent, etc., cela a pris plusieurs mois... On ne peut pas changer après quelques mois. Dans le fondamental, tout passe par les parents. Et tous les parents n'ont pas l'équipement ou le matériel informatique nécessaire, parfois ils ont juste un téléphone. Obtenir que toute la classe se connecte, avec le bon code, etc., c'est parfois épique sur le terrain. Donc difficile de changer de plateforme » témoignent-ils.

La dématérialisation des épreuves non certificatives

Les directions accueillent avec **circonspection** le projet de mener des épreuves non certificatives en ligne dans l'enseignement secondaire, en mettant en avant trois problématiques :

- **Le manque de matériel informatique dans les écoles.** Selon les directions, les écoles ne sont pas (encore) équipées pour un tel projet qui suppose qu'il y ait des ordinateurs en suffisance pour les élèves. Des budgets sont cependant alloués pour l'enseignement secondaire.

- **Des connexions internet pas toujours stables.** Outre la question de disponibilité du matériel pour les élèves, les directions ont aussi mis en avant la problématique de la connexion internet, doutant qu'elle soit d'une qualité suffisante dans certaines écoles : « Il faut que la connexion internet tienne pour qu'autant d'élèves soient connectés en même temps. Il faut que matériellement, les écoles aient une connexion internet qui tienne le coup. Ce n'est pas toujours possible », « Il faut déjà une connexion stable », « A Bruxelles, il y a un financement pour faire venir la fibre dans les écoles, mais après il faut faire les aménagements au sein de l'école... Et qu'en est-il ailleurs ? » soulignent-elles.
- **Une multiplication non souhaitable des plateformes utilisées par les élèves.** Certaines directions regrettent que ce projet implique que les élèves utilisent une autre plateforme que celle qu'ils ont l'habitude d'utiliser. « Ils utilisent déjà Teams dans mon école. Il faudrait éviter que les élèves doivent se connecter sur plusieurs plateformes, il faudrait éviter de multiplier les plateformes et les différents canaux de communication. Si les élèves sont obligés de se connecter à cette plateforme, c'est plus ennuyeux. Il faudrait éviter aussi que les élèves soient obligés de créer un profil pour se connecter » soulève une direction.

L'application centralisée de suivi des chargés de mission

Les directions ont également fait un **accueil mitigé** à la proposition de créer une application centralisée de suivi des chargés de mission, qui leur **semble simplifier le travail de l'administration mais alourdir le leur** : « En tant que direction, on n'a pas besoin de savoir où ils sont en temps réel », « Une application pour les chargés de missions, c'est peut-être pertinent mais c'est orienté Communauté française, pas direction. Pas de manière directe en tout cas », « L'idée, c'est de simplifier le travail des directions, pas de l'administration (...) Ou alors, il nous faut des aides supplémentaires pour récolter et encoder les données ».

L'application pour l'encodage des risques sociaux

Les directions trouvent « **intéressante** » la proposition de fusionner les applications DDRS et DRSI destinées à l'encodage des déclarations de risques sociaux. Elles soulignent que cet encodage est **une tâche lourde et complexe**. « Les DDRS pour les élèves qui partent en stage, on nous en demande de plus en plus. Cela devient très lourd à gérer. Dans mon cas, c'est une école qualifiante avec 250 élèves qui partent en stage sur un an. Et on ne fait pas un DDRS en 5 secondes. La secrétaire de direction n'a pas toujours le temps de compléter les DDRS, idem pour moi. Et le chef d'atelier, quand il y en a un, n'est pas formé pour compléter un DDRS. Ce sont des éléments à prendre en compte » témoigne une direction.

Les participants ont formulé plusieurs propositions à ce propos :

- **Rendre l'application DRSI plus « compréhensible ».** Ils estiment en effet qu'« on nous demande des choses [à compléter] dont on ne comprend pas la teneur ni les

aboutissements. Il faudrait donc aussi une simplification de l'application DRSI au niveau des informations à donner ». « Certains éléments ne sont pas compréhensibles, il faut les rendre plus accessibles à tous », « Ce sont souvent des infos que les directions ne possèdent pas directement, qu'il faut chercher » disent-elles.

- **Eviter le double encodage DRSI et à la mutuelle :** « Il faudrait expliquer aux mutuelles que si on remplit la DRSI, il ne faut plus remplir leur papier. Actuellement il y a un double encodage : sur la DRSI et le papier de la mutuelle, certaines mutuelles en tout cas » souligne une direction.
- **Faire remplir la DRSI par l'administration.** Certaines directions proposent que ce soit l'administration elle-même qui remplisse la DRSI, soulignant que c'est une tâche qui demande beaucoup de temps aux directions et qu'elles ne maîtrisent pas bien : « Je veux souligner d'abord que quand on a un problème et qu'on téléphone, l'équipe sur place est super et toujours là pour nous aider. La question que je me pose, c'est : est-ce que le DRSI ne peut pas être rempli par quelqu'un à l'administration ? Ce serait une plus grande simplification. Le problème pour les directions, c'est que remplir un DRSI prend du temps car on le fait seulement de temps en temps. Chaque fois, il faut se poser beaucoup de questions, et ce n'est pas quelque chose que l'on remplit tout le temps. L'administration a toutes les infos pour remplir le document, cela nous simplifierait vraiment la vie ». Certains se demandent si dans le réseau WBE, le DRSI n'est pas déjà rempli par l'administration. Si c'est le cas, ils estiment que cela devrait l'être dans tous les réseaux de manière équitable.
- **Ne recevoir qu'une demande par enseignant.** Certaines directions relèvent que lorsqu'un enseignant travaille dans plusieurs écoles, elles reçoivent une demande par école, ce qui est jugé inutile.

L'application de gestion des absences pour maladie

Les directions accueillent favorablement la proposition d'une application permettant de dématérialiser le processus de gestion des absences pour maladie car elles estiment que c'est une application qui pourrait permettre de **réduire le nombre d'erreurs**. Certaines directions témoignent par exemple recevoir des certificats pour des enseignants qui ne travaillent pas dans leur école. D'autres problèmes sont mis en avant au sujet de la gestion des absences des enseignants, notamment un manque de vérification des absences des maîtres spéciaux qui travaillent dans plusieurs implantations

Plusieurs propositions ou remarques ont été formulées au sujet de la gestion des absences pour maladie :

- **Les directions sont partagées quant à leur rôle dans la validation des certificats médicaux** qui seraient déposés sur l'application. Certaines n'y sont pas favorables : « Ma crainte, c'est que si c'est le directeur qui doit valider, c'est nous redonner du travail en plus ». D'autres y sont favorables : « Je ne trouve pas cela si bête de faire

valider le Certimed par la direction, même si c'est une surcharge pour nous. Si tout est informatisé, on peut avoir l'info plus vite, plus tôt. On pourrait mieux se rendre compte si l'enseignant a motivé son absence ou pas ».

- **Eviter les doubles encodages.** « On encode le jour même de l'absence, puis on envoie le listing mensuel à l'administration. Donc double d'encodage. Une des deux étapes n'est donc pas indispensable. On envoie deux fois la même information » explique une direction.
- **Prévoir une fonctionnalité qui permet de demander facilement le contrôle par un médecin.** « Il serait intéressant d'avoir une case à cocher en plus pour demander la visite de contrôle du médecin et ainsi éviter de devoir envoyer un mail avant telle heure au médecin contrôle. Rendre donc plus facile le contact auprès du médecin contrôle » propose une direction.
- **Prévoir une fonctionnalité qui permet de signaler directement l'absence d'un enseignant dans une implantation.** Une direction explique : « Quand on a plusieurs implantations, je ne suis pas sûr que les maitres spéciaux communiquent leurs absences. Ils sont censés prévenir le PO et la direction de l'école dans laquelle ils prestent leurs heures. Mais s'ils ne communiquent pas l'info, personne ne voit qu'ils sont absents. Si on avait un fichier global qui lie les deux, les présences des professeurs aux maladies, il suffirait que quelqu'un appuie sur un bouton pour que ce soit à jour ».
- **Envoyer le certificat médical dans l'école de service, et non pas dans l'école de nomination.** En effet, lorsqu'un membre du personnel est en congé professionnel pour exercer une autre fonction dans un autre établissement scolaire, la gestion Certimed ne suit pas toujours et le certificat est envoyé à l'école où il est nommé et pas à celle où il est de service, ce qui pose un problème au niveau du suivi.
- **Permettre de prendre en compte les retours au travail avant la fin du certificat médical.** « Dans le cas où des profs rentrent plus tôt d'un congé, ils n'ont pas toujours un certificat de reprise, ce ne serait pas juste de compter X jours de maladie alors que la personne est rentrée plus tôt » dit une direction.
- **Instaurer un contrôle des jours de carence.**

L'application pour les « aménagements raisonnables »

Concernant la problématique des « aménagements raisonnables » et des « Pôles territoriaux », les directions soulignent tout d'abord avoir **peu d'informations à ce sujet** : « Ces pôles territoriaux, c'est neuf pour les P.O. et les directions, on ne sait pas vraiment où on va », « Il y a beaucoup d'interrogations à ce niveau-là » disent-elles.

Selon les participants, la nouvelle application devrait :

- **Lier les aménagements et les DAcCE** (Dossier d'accompagnement des élèves).

- **Permettre un suivi du calendrier et des besoins.**

2.4. Les conditions de mise en œuvre de la simplification administrative

Lors des échanges, les directions ont souligné plusieurs conditions qu'elles jugent essentielles pour assurer une simplification administrative. Elles sont décrites ci-après.

2.4.1. Instaurer un groupe de travail permanent

Afin de mettre en place une simplification administrative qui soit pertinente, les directions d'établissement ont insisté sur l'importance d'instaurer un dialogue permanent entre elles et l'Administration générale de l'enseignement « car il y a tout le temps de nouveaux enjeux ». Selon elles, cela permettrait à l'AGE d'être mieux informée des « réalités de terrain », des difficultés rencontrées et des attentes des directions. Dans cette perspective, les directions ont proposé d'**instaurer un « groupe de travail » ou un « comité de pilotage » permanent**, qui serait composé :

- de directions issues des différents niveaux, types et réseaux d'enseignement,
- de membres de l'administration,
- de représentants d'ETNIC,
- de représentants du Cabinet ministériel.

« Il faut que l'administration soit toujours attentive, à l'écoute des directions », « Il faut instituer un groupe de travail sur la longueur et pas seulement de manière ponctuelle », « Il faut l'instituer au niveau politique » disent-elles.

Par ailleurs, les directions pensent que les membres de l'administration qui devraient participer à un tel groupe « ne doivent pas être des seconds couteaux, mais des chefs ou des sous-chefs, des personnes qui ont le pouvoir de faire évoluer les choses ». Certains pensent cependant qu'il est aussi nécessaire d'inviter aux réunions des « personnels de terrain » au sein de l'administration : « Il ne faut pas seulement des cadres, mais aussi des gens de terrain, des gens qui encodent » pour pouvoir discuter de questions concrètes avec eux. Finalement, elles estiment qu'« il faudrait avoir tous les niveaux de pouvoir autour de la table » parmi les représentants de l'Administration : « aussi bien les agents que leurs supérieurs », « il faut **avoir toute la chaîne** ».

La présence des membres du Cabinet est aussi jugée essentielle puisque certaines décisions ne relèvent pas de l'Administration (par ex. l'engagement d'aides administratives dans les écoles) mais du gouvernement.

Des directions ont témoigné qu'un tel groupe de travail existait « il y a une dizaine d'années » mais a disparu sans qu'ils en connaissent la raison. Ce groupe se réunissait environ trois fois

par an. « On arrivait avec des questions très pratico-pratiques et l'administration répondait. Des solutions ont été trouvées plus facilement. Cela permettait de résoudre des problèmes très vite, sans devoir passer par des décrets. Il y avait un gain de temps » témoigne une direction de l'enseignement fondamental qui y participait.

2.4.2. Simplifier « réellement » le travail administratif des directions

A plusieurs reprises, les directions ont attiré l'attention sur le fait qu'il s'agit de **simplifier « réellement » leur travail administratif et pas seulement le travail de l'Administration générale de l'enseignement**. Certains changements prévus, comme de nouvelles applications numériques, leur paraissent en effet surtout simplifier le travail de l'Administration, pas le leur. Au contraire, les directions appréhendent un alourdissement de leur travail administratif occasionné par les changements ou de nouvelles applications. Par exemple, au sujet d'une nouvelle application pour encoder les frais de déplacement des enseignants, certaines directions mettent en avant : « Les directions devront toujours encoder ? Alors ce n'est pas une simplification, au contraire », « Il faut une vraie simplification administrative. Si ce n'en est pas une, on va complexifier les choses, on va encore complexifier le travail des directions car on change un système sur lequel on est déjà et qu'on connaît. Soit on y arrive et on simplifie pour les directions, ce qui est l'objectif. Soit les directions vont bloquer. Il faut d'abord que ce soit une simplification pour les directions, si c'est une simplification pour l'administration en plus, tant mieux. Mais si ce n'est que pour l'administration, cela ne nous arrange pas du tout ». Ou encore au sujet d'une application de suivi des chargés de missions : « J'insiste, l'idée c'est de simplifier le travail des directions, pas de l'administration. Or, j'ai la crainte que l'on ne simplifie pas notre job. C'est un regard global qu'il faut tenter de garder. C'est aux directions de dire si oui ou non cela va simplifier leur vie. Ou alors il nous faut des aides supplémentaires pour récolter et encoder les données qui éventuellement simplifieraient la vie des directions plus tard ».

Par ailleurs, les directions insistent sur le fait que **la simplification administrative ne doit pas passer uniquement par la mise en place de nouveaux outils numériques**. « On a le sentiment qu'on nous fait surtout des applications numériques. Mais on peut se poser la question : à qui simplifie-t-on le travail ? à l'administration ou aux directions ? Il y a aussi d'autres solutions que la création d'une application », « Informatiser ne veut pas dire simplifier » soulèvent-elles.

2.4.3. Disposer d'un personnel administratif qualifié et en suffisance dans les écoles

Les directions rappellent qu'une condition importante pour soulager le travail administratif des directions dans les écoles, en particulier dans l'enseignement fondamental et spécialisé, est de **pouvoir disposer dans les écoles d'un personnel pour l'aide administrative, qui soit en nombre suffisant et qui soit formé**. « Il y a un manque criant dans le fondamental et dans

le spécialisé », « Sans aide, sans moyen humain, il faut arrêter de nous demander des choses » mettent-elles en avant.

Les directions de l'enseignement fondamental en particulier réclament une aide administrative dans les écoles qu'elles jugent tout à fait essentielle : « La première aide administrative, c'est nous donner des aides, du personnel administratif. Surtout dans le fondamental. Et que ces personnes soient compétentes », « Simplification administrative veut dire également aides appropriées aux directions et notamment dans le fondamental. Le fondamental a besoin d'aides administratives et éducatives. Cela permettrait aux directions de pouvoir se focaliser sur le pédagogique », « Il faut des aides administratives dans le fondamental, des secrétaires ou des aides éducatives en plus » disent-elles.

Les directions craignent sinon que les nouveaux projets d'application numérique viennent encore plus alourdir leur travail : « Tout changement de système va entraîner une surcharge, une charge supplémentaire plus que temporairement. On est déjà au bout de la corde, il nous faudrait des aides qui permettraient de simplifier des processus. **On rajoute des procédures informatiques en espérant que ça simplifie mais on ne nous a pas donné le personnel pour pouvoir compléter ces applications et c'est à chaque fois les directions qui s'y collent** » souligne une direction.

Les directions qui travaillent dans l'enseignement spécialisé font le même constat : « Dans le spécialisé, on n'a pas le droit à du personnel administratif, juste à un éducateur-économe. Mais dans mon école, l'éducatrice, elle est dans la classe car je n'ai pas assez de personnel. Administrativement, c'est une catastrophe. Ce n'est pas normal », « Les attributions ne sont pas justes dans le spécialisé. Il est vrai qu'on n'a pas beaucoup d'élèves, mais on a beaucoup de personnel. Moi j'ai 42 membres du personnel à gérer administrativement et cela n'est pas pris en compte » témoignent-elles.

Plusieurs directions soulignent par ailleurs l'importance **de recruter dans les écoles un personnel bien formé pour assurer les tâches administratives**, ce qui n'est pas toujours le cas selon elles. « Quand il y a une nouvelle secrétaire de direction qui arrive, même diplômée, c'est tout un monde à découvrir ! Et il manque une formation », « Parfois les personnes ne sont pas formées, elles doivent remplir des documents bien spécifiques, des tâches que l'ont fait parfois une seule fois par an », « Une bonne secrétaire de direction, cela prend entre quatre et sept ans à former dans le secondaire. C'est un travail extrêmement complexe, ça prend beaucoup de temps à former » racontent-elles.

Dans la perspective d'avoir un personnel mieux qualifié, les directions souhaiteraient également que soit défini un **« descriptif de fonction »** qui devrait être utilisé lors du recrutement de ce personnel dans les écoles. Cela garantirait que le personnel maîtrise bien les compétences nécessaires (par ex. l'informatique). Cela leur paraît d'autant plus important lorsque c'est le P.O. qui assure ce recrutement. Elles estiment par ailleurs qu'il faut faciliter le recrutement en **valorisant la fonction** et en reconnaissant l'ancienneté acquise par le personnel administratif dans le privé : « Ma secrétaire a d'abord travaillé dans le privé, puis a été enseignante. Eh bien, son expérience utile n'est pas reconnue et elle gagne moins que quand elle était enseignante » témoigne une direction.

Elles souhaiteraient par ailleurs **simplifier les procédures de recrutement lorsqu'elles doivent engager pour un remplacement.** « Au secondaire, cela arrive aussi qu'on n'a pas de secrétaire de direction pendant trois mois. Et quand la secrétaire est en « congé », c'est la direction qui doit la remplacer, sans en avoir la formation. La procédure de recrutement est trop lourde, trop longue quand on doit trouver un remplacement » témoigne une direction.

Dans l'enseignement fondamental, les directions souhaitent également pouvoir **engager des éducateurs**, ce qui leur permettrait notamment de s'investir davantage dans les tâches pédagogiques qu'elles disent ne pas avoir le temps d'accomplir correctement.

2.4.4. Garantir les conditions matérielles

A plusieurs reprises les directions ont insisté sur la nécessité de **garantir aux écoles l'accès à un matériel informatique adéquat et une bonne connexion internet** pour pouvoir utiliser correctement les applications numériques qui se développent de plus en plus : « Il faut donner aux écoles les moyens d'informatiser, d'avoir des outils informatiques, une connexion internet » disent-elles.

2.4.5. Assurer l'accès des directions aux formations

Pour faciliter leur travail administratif, les directions ont rappelé l'importance d'**être formées** aux différentes tâches qu'elles ont à réaliser et aux applications qu'elles ont à maîtriser. Dans cette perspective, elles ont formulé quelques propositions :

- **Ne pas limiter l'accès aux formations.** Les directions, en particulier celles qui sont nouvellement en fonction, regrettent que l'accès aux ateliers de formation expliquant les applications et tâches administratives soit limité. « On a besoin d'être bon partout. Pourquoi doit-on se limiter à deux ateliers maximum ? » se demandent-elles. Certaines directions débutantes témoignent être sur « liste d'attente » pour suivre ces formations alors qu'elles en auraient besoin. D'autres pensent que ces ateliers pourraient accueillir plus de participants, en particulier lorsqu'ils se déroulent en distanciel. Selon elles, cela engendre une « frustration » parmi les directions.
- **Revoir le système d'inscription sur liste d'attente.** Certaines directions jugent problématique de devoir s'inscrire sur une liste d'attente pour suivre les formations et de ne pas être informées suffisamment à temps si elles peuvent y participer ou non. « On a dû attendre jusqu'au matin même pour savoir si on pouvait participer à la formation. J'ai pu y assister mais sans avoir reçu à l'avance les documents nécessaires pour faire les exercices » témoigne une direction.
- **Envoyer les présentations Powerpoint qui servent de supports avant la formation,** pour faciliter la prise de note.

- **Filmer les formations.** Certains proposent également que les formations soient filmées afin que les absents puissent en profiter.
- **Organiser des formations à distance.** Certaines directions s'interrogent sur l'opportunité d'organiser à l'avenir des ateliers de formation à distance (ou de manière co-modale), en reconnaissant qu'il peut s'agir d'un levier à la participation comme en témoigne une direction : « Est-ce la solution pour la suite ? J'ai suivi un atelier à distance sur les applications, c'était limité à 20 participants, pourquoi ? C'était un atelier très intéressant. En présentiel, à Bruxelles, je n'y serais pas allé, donc oui le visio peut être une solution. Dans ce cas, sur les applications, cela a tout son sens. Par contre, les formateurs devraient être dans leurs locaux pour ne pas avoir de problème de connexion ».
- **Mettre à disposition des modules de formation filmés, des tutoriels sous forme de vidéo.** Outre leur utilité directe pour les directions, ces vidéos pourraient également être visionnées par les membres concernés de leur équipe. Les directions pensent qu'il est important que ces tutos soient « dynamiques ».
- **Mettre à disposition des guides écrits, des tutoriels et les diapositives** supports aux formations qui soient **imprimables**.

3. Conclusion

Les directions rencontrées jugent la simplification administrative **indispensable**, tant la charge que représente le travail administratif s'est accrue ces dernières années et les empêche de se consacrer à d'autres missions considérées comme au cœur de leur métier, comme l'animation pédagogique de leur équipe. Elles soulignent néanmoins à ce propos ce qu'elles perçoivent comme un **paradoxe** : d'une part, elles apprécient la volonté actuelle de simplifier leur travail administratif formulée dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence ; d'autre part, elles considèrent que d'autres propositions de réforme tendent aujourd'hui au contraire à alourdir leur travail administratif. Elles citent notamment le travail mené autour des Plans de pilotage ou certains nouveaux projets de numérisation qui, selon elles, vont simplifier le travail de l'Administration générale mais complexifier le leur. Elles ont fortement insisté sur le fait que **la simplification administrative ne peut passer uniquement par la mise en place de nouveaux outils numériques**. « Informatiser ne signifie pas simplifier » soulignent-elles.

Suite aux échanges avec les membres de divers services de l'Administration générale de l'enseignement et aux informations reçues, les directions rencontrées ont formulé **plusieurs propositions concrètes** visant une simplification administrative. Celles-ci, détaillées dans le rapport, concernent plusieurs priorités mises en avant : la communication des circulaires, l'accessibilité et l'efficacité de l'Administration, la coordination entre les services administratifs, la planification des visites des vérificateurs, les applications numériques.

Les directions ont également rappelé l'importance de certaines **conditions de mise en œuvre** de la simplification administrative, qui ne leur semblent aujourd'hui que partiellement remplies. Selon elles, une « réelle » simplification administrative ne peut avoir lieu qu'à certaines conditions : **disposer d'un personnel administratif qualifié et en suffisance dans les écoles** (en particulier dans l'enseignement fondamental et l'enseignement spécialisé), **disposer d'un matériel informatique adéquat et d'une connexion internet de qualité dans les écoles, assurer la formation du personnel chargé du travail administratif dans les écoles**, en particulier les directions. Enfin, elles proposent de **mettre sur pied un groupe de travail permanent**, composé de directions d'école, de membres de l'administration et de représentants du Cabinet ministériel, qui se réunirait régulièrement durant l'année pour réfléchir aux différentes dimensions du travail administratif et trouver ensemble des solutions aux problèmes rencontrés.

4. Références bibliographiques

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. et Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-8.

Bourassa, M., Bélair, L., et Chevalier, J. M. (2007). Outils de la recherche participative. *Education et francophonie*, volume XXXV, 2.

Birch, L., et Pétry, F. (2011). L'utilisation des groupes de discussion dans l'élaboration des politiques de santé. *Recherches qualitatives*, 29(3), 103-132.

Cattonar B., Angrilli V. et Huet A. (2020), Rapport de synthèse intermédiaire du Groupe d'étude composé de directeurs d'école de l'enseignement fondamental. Simplification administrative, Rapport réalisé dans le cadre du processus participatif du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, juin 2020.

Cattonar B., Angrilli V. et Fossoul O. (2019), Rapport de synthèse du Groupe d'étude composé de directeurs d'école de l'enseignement fondamental. Simplification administrative et travail collaboratif, Rapport réalisé dans le cadre du processus participatif du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, juin 2019.

Cattonar B., Bernal Gonzalez A., Dupriez V., Franssen A. et Van Nieuwenhoven C. (avec l'appui de C. Letor) (2017). « Réflexions et propositions de pistes d'action relatives au processus de réception et de mise en œuvre du Pacte ». Rapport du groupe de travail « légitimation » mené dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, 31 juillet 2017.

Cattonar, B. et Lessard, C. (2011). Développement de l'évaluation externe et restructuration du métier de direction d'établissements scolaires au Canada. *Raisons éducatives*, 1, 143-163.

Desgagné, S. (1997). Le concept de recherche collaborative: l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 23(2), 371-393.

Draelants, H., Dupriez, V., et Maroy. C. (2011). *Le système scolaire*. Dossiers du CRISP, n°76.

Lapointe P. et Archambault J. (2014). Regards sur la gestion éducative des directions d'établissement de l'enseignement primaire au Québec, in M. Garant *et al.*, *Encadrement et leadership*, Bruxelles : De Boeck, p. 55-69.

Lukensmeyer, C. J. (2006). Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur. Fondation Roi Baudouin.

Maroy, C. (1995). L'analyse qualitative d'entretiens. In L. Albarello, F. Digneffe, J.-P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, et P. de Saint-Georges (dir.). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*. Armand Colin. Paris, p. 83-110.

Rich J. (2010). *Les Nouveaux directeurs d'école. Repenser l'encadrement des établissements scolaires*, Bruxelles : De Boeck.

Soyer, L. et Tanda, N. (2016). Skype, un média innovant pour optimiser la coopération à distance entre chercheur et participants à la recherche. *Innovations Pédagogiques, nous partageons et vous? Oser l'innovation pédagogique*, 3(1), 27-42.

Touboul, P. (2012). Recherche qualitative: La méthode des focus groupes. Guide méthodologique pour les thèses en Médecine Générale. Département de Santé publique. CHU Nice.

Van Nieuwenhoven, C. et Colognesi, S. (2015). Une recherche collaborative sur l'accompagnement des futurs instituteurs : un levier de développement professionnel pour les maîtres de stage. *Évaluer. Journal international de Recherche en Éducation et Formation*, 1(2), 103–121.

5. Annexes

5.1. Annexe 1 : Guide d'entretien

Durant les quatre séances, plusieurs questions ont guidé les échanges, reprises dans le guide d'entretien ci-dessous.

QUESTIONS TRAITÉES LORS DES SÉANCES

1. Concernant la priorisation des propositions en vue de la simplification administrative

- *Parmi les mesures visant la simplification administrative proposées en 2019 et en 2020 (et rappelées lors de la première séance), lesquelles vous paraissent-elles prioritaires et pourquoi ?*
 - *Selon vous, quelles mesures sont-elles les plus à même de faciliter le travail quotidien des directions ?*
 - *Pourquoi ? Sur base de quel critère est-ce jugé prioritaire ?*

2. Concernant la réflexion autour de propositions concrètes de simplification administrative et du développement d'outils et applications numériques

- *Quelles formes concrètes doivent prendre les transformations suggérées ?*
 - *Quelles « pratiques inspirantes » ou dispositifs pertinents déjà existants peut-on identifier ?*
 - *Quelles conditions sont-elles nécessaires pour les mettre en place ?*
- *Comment penser l'opérationnalisation concrète des applications numériques visant la dématérialisation de tâches administratives ?*
 - *Qui doit remplir l'application ou le document numérique ? Faut-il une signature numérique ? Faut-il une validation de la direction ?...*
 - *Quel contenu pour ces applications ? Quelles sont les fonctionnalités à prévoir ? Quels sont les éléments à retenir ? ...*
 - *A quoi être vigilant lors du déploiement de ces outils ? Quels sont les points d'attention ? Quels sont les problèmes éventuels qu'on peut anticiper ?*

5.2. Annexe 2 : Captures d'écran de Primoweb illustrant un problème de catégorisation des candidats

VOS CRITÈRES DE RECHERCHE DE CANDIDATS DÉCLARÉS À UNE FONCTION DANS L'ENSEIGNEMENT

Année scolaire* 2020-2021
 Bassin(s) BASSIN DE NAMUR
 Type d'enseignement Plein exercice
 Type de fonction Secondaire Pl. Ex. - Langues anciennes
 Fonction Latin DF-DS

RÉSULTAT DE LA RECHERCHE

MDP EN DISPONIBILITÉ PAR DÉFAUT D'EMPLOI [0]

TITRES REQUIS [1]

Nom	Prénom	Sexe	Date de naissance	Code postal	Localité	Téléphone	Gsm	E-Mail	Notes
		Féminin	19/03/1990	1340	OTTIGNIES-LOUVAIN-LA-NE				

TITRES SUFFISANTS [1]

Nom	Prénom	Sexe	Date de naissance	Code postal	Localité	Téléphone	Gsm	E-Mail	Notes
		Féminin	14/01/1997	1300	1300 - WAVRE				

TITRES DE PÉNURIE [1]

Nom	Prénom	Sexe	Date de naissance	Code postal	Localité	Téléphone	Gsm	E-Mail	Notes
		Féminin	13/05/1997	1300	WAVRE				

TITRES DE PÉNURIE NON LISTÉS [0]

IDENTIFICATION DE L'EMPLOI 29967

Année scolaire* 2020-2021
 Type d'enseignement* Plein exercice
 Type de fonction* Second Pl. Ex. - Langues anciennes
 Fonction* Latin DF-DS
 Bassin(s)* BASSIN DE NAMUR

Immersion
 Signe
 Spécialisé

Général
 Date de publication 2021-04-13 11:21:32
 Publié
 Date limite de réponse 2021-04-19 11:21:36

DESCRIPTION DE L'EMPLOI CANDIDATS

CANDIDATS DÉCLARÉS À UNE FONCTION DANS L'ENSEIGNEMENT RÉPONDANT AUX CRITÈRES DE RECHERCHE

MDP EN DISPONIBILITÉ PAR DÉFAUT D'EMPLOI [0]

TITRES REQUIS [0]

TITRES SUFFISANTS [0]

TITRES DE PÉNURIE [0]

TITRES DE PÉNURIE NON LISTÉS [2]

Nom	Prénom	Sexe	Date de naissance	Code postal	Localité	Téléphone	Gsm	E-Mail
				1340	OTTIGNIES-LOUVAIN-LA-NE			
				1300	WAVRE			

Accessibilité Protection des données

Toutes les données permettant d'identifier l'école ou les candidats ont été cachés par souci d'anonymisation.

5.3. Annexe 3 : Présentations Powerpoint des séances