

**Arrêté du Gouvernement de la Communauté française  
portant exécution de l'article 144 du décret du 13  
septembre 2018 portant création du Service général de  
Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux et  
fixant le statut des directeurs de zone et délégués au  
contrat d'objectifs**

A.Gt 24-10-2018

M.B. 29-10-2018

Le Gouvernement de la Communauté française,

Vu le décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs, l'article 144;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le 14 juin 2018;

Vu l'accord du Ministre du Budget, donné le 5 juillet 2018;

Vu l'accord du Ministre de la Fonction publique, donné le 5 juillet 2018;

Vu le «Test genre» du 19 juin 2018 établi en application de l'article 4, alinéa 2, 1°, du décret du 7 janvier 2016 relatif à l'intégration de la dimension de genre dans l'ensemble des politiques de la Communauté française;

Vu le protocole de négociation du 11 juillet 2018 avec le comité de négociation des organes de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres P.M.S. subventionnés du décret du 20 juillet 2006 relatif à la concertation des organes de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des Centres P.M.S. subventionnés, conclu en date du 11 juillet 2018;

Vu le protocole de négociation syndicale du 11 juillet 2018 au sein du Comité de négociation de secteur IX, du Comité des services publics provinciaux et locaux - section II et du Comité de négociation pour les statuts des personnels de l'Enseignement libre subventionné selon la procédure de l'arrêté royal du 28 septembre 1984 portant exécution de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, conclu en date du 11 juillet 2018;

Vu l'avis 64.260/2 du Conseil d'Etat, donné le 8 octobre 2018, en application de l'article 84, § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, 2°, des lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées le 12 janvier 1973;

Sur la proposition de la Ministre de l'Education;

Après délibération,

Arrête :

**Article 1<sup>er</sup>.** - Pour l'application du présent arrêté, il y a lieu d'entendre par :

1° «le décret» : le décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs.

2° «directeur de zone» : le membre du service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux visé à l'article 3 du décret et dont les missions sont visées aux articles 5 et 6 du décret;

3° «délégué au contrat d'objectifs» : le membre du service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux visé à l'article 3 du décret et dont les missions sont visées aux articles 7 à 9 du décret;

4° «jury» : le ou les jurys visé(s) à l'article 144, § 4, du décret;

5° «groupement de zones»: les groupements visés à l'article 144, § 2, alinéa 3, du décret.

**Article 2.** - Le profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du directeur de zone visé à l'article 144, § 3, du décret est repris dans l'annexe n° 1 du présent arrêté.

Le profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du délégué au contrat d'objectifs visé à l'article 144, § 3, du décret est repris dans l'annexe n° 2 du présent arrêté.

**Article 3. - § 1<sup>er</sup>.** Il est institué un jury composé conformément à l'article 144, § 4, du décret qui évalue l'ensemble des épreuves afférentes à la fonction de promotion de directeurs de zone, en ce compris le respect des conditions d'accès et de recevabilité des candidatures.

Il est également institué au maximum deux jurys, composés conformément à l'article 144, § 4, du décret qui évaluent l'ensemble des épreuves afférentes à la fonction de promotion de délégué au contrat d'objectifs, en compris le respect des conditions d'accès et de recevabilité des candidatures. Un second jury est constitué lorsque le nombre de candidatures reçues dans les formes visés à l'article 7, alinéa 1<sup>er</sup>, 5° excède 75.

**§ 2.** Pour la partie écrite de l'épreuve, les jurys visés au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéas 1<sup>er</sup> et 2, déterminent ensemble le questionnaire à choix multiples commun aux fonctions de promotion de directeur de zone et de délégué au contrat d'objectifs ainsi que les réponses correctes à y donner. Le jury visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, détermine le questionnaire complémentaire à choix multiples spécifique à la fonction de promotion de directeur de zone ainsi que les réponses correctes à y donner.

Pour la partie orale de l'épreuve relative à la fonction de promotion de directeur de zone, le jury visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, arrête une grille d'évaluation des candidats à l'épreuve orale.

Pour la partie orale de l'épreuve relative à la fonction de promotion de délégué au contrat d'objectifs, le jury visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 2, arrête également une grille d'évaluation des candidats à l'épreuve orale. Si deux jurys sont constitués, cette grille d'évaluation sera arrêtée en commun par ces jurys et ceux-ci fixeront en commun leurs règles de fonctionnement et d'évaluation uniformes au cours d'une ou de plusieurs réunions communes préparatoires aux deux parties de l'épreuve.

**§ 3.** Le jury visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup> adopte son règlement d'ordre intérieur.

Il en est de même pour le jury visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 2. Si deux jurys sont constitués, ils adoptent un règlement d'ordre intérieur commun.

Chaque jury se réunit valablement si la moitié au moins de ses membres est présent.

Les décisions des jurys sont prises à la majorité des membres présents. En cas de parité des voix, la voix du président est prépondérante.

Toutefois, dans le cas visé au paragraphe 1<sup>er</sup>, alinéa 2, si deux jurys sont constitués, les décisions sont prises en commun par les deux jurys. Les décisions des jurys sont prises à la majorité des membres présents. En cas de parité des voix, la voix du président est prépondérante.

**§ 4.** Pour le jury des épreuves afférentes à la fonction de promotion de directeur de zone, chaque membre effectif composant le jury en ce compris le Président pourra être suppléé par des membres désignés en même temps que les membres effectifs.

Les membres suppléants ne siègent qu'en cas d'empêchement des membres effectifs, dûment justifié par un cas de force majeure ou un conflit d'intérêt éventuel, notamment dans les cas visés à l'article 4. Cette justification est communiquée par écrit au président et au secrétaire du jury.

**§ 5.** Pour le jury des épreuves afférentes à la fonction de promotion de délégué au contrat d'objectifs, si deux jurys sont constitués, les membres des jurys pourront être différents par jury, à l'exception du président qui siège dans les deux jurys. Celui-ci et son suppléant sont respectivement président effectif et suppléant de chacun des deux jurys.

Chaque membre effectif composant le(s) jury(s) en ce compris le Président peut être suppléé par des membres désignés en même temps que les membres effectifs.

Les membres suppléants ne siègent qu'en cas d'empêchement des membres effectifs, dûment justifié par un cas de force majeure, les nécessités du service ou un conflit d'intérêt éventuel, notamment dans les cas visés à l'article 4. Cette justification est communiquée par écrit au président et au secrétaire du jury.

**§ 6.** Le Gouvernement adjoint aux jurys les services d'un prestataire de services externe pour l'organisation de l'épreuve d'admission au stage.

Chaque jury se fait assister d'un ou plusieurs secrétaire(s), désigné(s) par le fonctionnaire général qui dirige l'Administration générale de l'Enseignement parmi les fonctionnaires du Ministère de la Communauté française. Le secrétaire est notamment chargé de dresser les procès-verbaux des délibérations du jury et de notifier les décisions du jury. Il n'a pas voix délibérative.

**Article 4.** - Un membre du jury ne peut prendre part aux délibérations concernant un candidat dont il est soit le conjoint, soit un parent ou allié jusqu'au quatrième degré inclus.

**Article 5.** - Les membres du jury sont tenus à la plus grande discrétion quant au déroulement et à la teneur des épreuves et des délibérations.

**Article 6.** - Il est organisé une épreuve d'admission au stage dans des emplois de fonction de promotion de directeur de zone et dans des emplois de fonction de promotion de délégué au contrat d'objectifs, composée d'une partie écrite et d'une partie orale.

Les Services du Gouvernement ou le prestataire de services convoquent les candidats aux différentes parties de l'épreuve d'admission.

La partie écrite est organisée concomitamment pour tous les candidats aux emplois de fonctions de promotion de directeur de zone et aux emplois de fonction de promotion de délégué au contrat d'objectifs, dans les zones suivantes :

- 1° Bruxelles;
- 2° Namur;
- 3° Liège;
- 4° Mons.

La partie orale peut être organisée à des moments différents pour chaque candidat.

En cas de dédoublement du jury visé à l'article 3, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, les deux jurys se répartissent les candidats ayant accès à la partie orale en fonction de l'ordre alphabétique du nom de famille des candidats.

**Article 7.** - Les services du Gouvernement établissent l'appel ou les appels à candidatures à l'épreuve de sélection en vue de l'admission au stage dans des emplois des fonctions de promotion de directeur de zone et de délégué au contrat d'objectifs, lequel(s) précise(nt) :

- 1° Les destinataires de l'appel à candidatures;
- 2° Le contenu de la fonction à pourvoir, les compétences requises, ainsi que les critères de sélection;
- 3° Les conditions d'accès et le(s) moment(s) où lesdites conditions doivent être réunies;
- 4° Les documents à fournir, le délai pour les communiquer et les conséquences attachées à l'incomplétude du dossier de candidature ou au non-respect des délais pour faire acte de candidature;
- 5° Les modalités précises pour faire acte de candidature, notamment en ce qui concerne le choix du ou des groupement(s) de zones pour lesquelles le candidat postule et les conséquences attachées au non-respect de ces modalités;
- 6° Les lieux et date des épreuves écrites;
- 7° Les règles et modalités relatives au déroulement de l'épreuve de sélection;
- 8° Les modalités de notification de la recevabilité de la candidature et la confirmation de l'inscription à l'épreuve écrite et du lieu de celle-ci pour le candidat concerné;
- 9° Les modalités de communication entre les services du Gouvernement et les candidats; les Services du Gouvernement peuvent imposer l'usage exclusif d'un procédé électronique spécifique.

L'appel ou les appels à candidatures sont publiés au Moniteur belge et sur le site internet enseignement.be.

**Article 8. - § 1<sup>er</sup>** Conformément à l'article 144, § 3, alinéa 4, du décret, la partie écrite se présente sous la forme d'un questionnaire à choix multiples comportant des questions théoriques et des questions de jugement situationnel. Il est prévu un questionnaire commun aux fonctions de promotion de directeur de zone et de délégué au contrat d'objectifs. Un questionnaire complémentaire est remis aux candidats à la fonction de promotion de directeur de zone.

Cette partie de l'épreuve vise à évaluer :

1° Pour les candidats à la fonction de directeur de zone :

a) les compétences spécifiques requises pour débiter dans la fonction reprise dans l'annexe 1 [1) a, b, c, d et e];

b) les compétences techniques requises pour débiter dans la fonction reprise dans l'annexe 1 [2) a];

c) la compétence générique [3) «gestion des tâches»].

2° Pour les candidats à la fonction de délégué au contrat d'objectifs :

a) les compétences spécifiques requises pour débiter dans la fonction reprise dans l'annexe 2 [1) a, b, c, d];

b) les compétences techniques requises pour débiter dans la fonction reprise dans l'annexe 2 [2) a];

c) la compétence générique [3) «gestion des tâches»].]

**§ 2.** Conformément à l'article 144, § 3, alinéa 5, du décret, les critères d'évaluation de cette partie de l'épreuve portent sur:

1° la capacité à répondre à des questions théoriques sur chacune des compétences spécifiques définies dans le profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du directeur de zone ou du délégué au contrat d'objectifs;

2° la capacité à répondre à des questions de jugement situationnel démontrant les compétences élémentaires en matière d'analyse systémique d'une part et en matière de gestion des tâches d'autre part.

A l'exception de la compétence spécifique a) et de la compétence générique «gestion des tâches» qui sont notées sur 20, chacune des autres compétences évaluées est notée sur 10.

La note finale de l'épreuve écrite est ramenée à un total de 50 points. La cotation attribuée s'arrête à la deuxième décimale.

**§ 3.** Les candidats à l'épreuve écrite ne peuvent, pendant la durée de ladite épreuve, ni disposer de documents, ni faire usage d'un téléphone, d'un ordinateur, d'une tablette ou de tout autre instrument connecté ou assimilé. Aucune prise de notes ne sera autorisée pendant la durée de ladite épreuve.

Tout acte de tricherie entraîne l'expulsion immédiate du candidat du local où se déroule l'épreuve et le rejet de sa candidature.

Les représentants syndicaux peuvent assister, à titre exclusif d'observateurs, à l'épreuve visée au présent article. Ces derniers sont tenus à la plus grande discrétion quant au déroulement de l'épreuve écrite.

Le fonctionnaire général qui dirige l'Administration générale de l'Enseignement désigne des fonctionnaires du Ministère de la Communauté française chargés de veiller à la régularité des opérations et d'assurer la police de l'épreuve écrite.

**Article 9. - § 1<sup>er</sup>.** La partie orale de l'épreuve consiste en un entretien devant un des jurys.

Les candidats aux deux fonctions de promotion se présentent devant chacun des jurys compétents pour présenter la partie orale spécifique à chaque fonction de promotion.

**§ 2.** La partie orale porte exclusivement sur la compétence technique de communication orale et sur les compétences génériques et comportementales «gestion de l'information», «gestion des collaborateurs», «gestion des relations», «gestion de son fonctionnement personnel» du profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du directeur de zone repris en annexe 1 ou du délégué au contrat d'objectifs repris en annexe 2.

A l'exception de la compétence «gestion des collaborateurs» qui est notée sur 10 et de la compétence «gestion de son fonctionnement» qui est notée sur 30, les autres compétences sont notées sur 20.

La note finale de l'épreuve orale est ramenée à un total de 50 points. La cotation attribuée s'arrête à la deuxième décimale.

**§ 3.** Les candidats à l'épreuve orale ne peuvent, pendant la durée de ladite épreuve, ni disposer de documents ni faire usage de leur téléphone, ordinateur, tablette ou de tout autre instrument connecté ou assimilé. Ils ne peuvent utiliser que l'ordinateur ou les documents mis à disposition par le jury dans le cadre de l'épreuve.

Tout acte de tricherie entraîne l'expulsion immédiate du candidat du local où se déroule l'épreuve et le rejet de sa candidature.

Le candidat est autorisé à prendre des notes durant l'épreuve. Le candidat remet ses notes au jury à l'issue de l'entretien.

Les représentants syndicaux peuvent assister, à titre exclusif d'observateurs, à l'épreuve visée au présent article. Ils sont tenus à la plus grande discrétion quant au déroulement et à la teneur de l'épreuve orale.

Le président du jury veille à la régularité des opérations et il a la police des séances d'examen de l'épreuve orale.

**Article 10.** - Conformément à l'article 144, § 3, alinéa 10, du décret, à l'issue des deux parties de l'épreuve d'admission au stage dans des emplois de fonction de promotion de directeur de zone, le jury visé à l'article 3, § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup> établit un classement général unique pour la fonction de directeur de zone, lequel est ensuite décliné par groupement de zones selon le choix opéré par les candidats dans leur candidature.

Conformément à l'article 144, § 3, alinéa 10, du décret, à l'issue des deux parties de l'épreuve d'admission au stage dans des emplois de fonction de promotion de délégué au contrat d'objectifs, le jury visé à l'article 3, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, ou les deux jurys ensemble en cas de dédoublement, établissent un classement général unique pour la fonction de délégué au contrat d'objectifs, lequel est ensuite décliné par groupement de zones selon le choix opéré par les candidats dans leur candidature.

Pour établir ce classement, il est tenu compte de la cotation obtenue par les candidats jusqu'à la deuxième décimale.

**Article 11.** - Le présent arrêté entre en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2018.

**Article 12.** - Le Ministre ayant l'Enseignement obligatoire dans ses attributions est chargé de l'exécution du présent arrêté.

---

Bruxelles, le 24 octobre 2018.

Le Ministre-Président,  
R. DEMOTTE  
La Ministre de l'Education,  
M.-M. SCHYNS

**Annexe n°1 à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant exécution de l'article 144 du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs**

**« Annexe 1– Profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du directeur de zone »**

**Profil de compétences attendu dès l'entrée en stage de Directeur de zone**

- 1) Compétences spécifiques requises pour **débuter** dans la fonction
  - a. Bonne connaissance et compréhension des enjeux et modalités de mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'excellence ; adhésion à ces enjeux ;
  - b. Bonne connaissance générale du système éducatif de la Fédération Wallonie-Bruxelles : La loi du 29 mai 1959 et ses modifications ; les décrets relatifs au pilotage du système éducatif (Décret Pilotage du 27 mars 2002 ; Décret Missions du 24 juillet 1997) ; les décrets sur la neutralité (Décret du 31/03/1994 définissant la neutralité de l'enseignement de la Communauté française ; Décret du 17/12/2003 organisant la neutralité inhérente à l'enseignement officiel subventionné et portant diverses mesures en matière d'enseignement) ;
  - c. Bonne connaissance des Institutions et des acteurs du système éducatif en Fédération Wallonie-Bruxelles ;
  - d. Bonne connaissance et compréhension des principaux outils de pilotage du système éducatif : les indicateurs de l'enseignement et les indicateurs compris dans un TABOR ;
  - e. Connaissance générale élémentaire du fonctionnement d'un établissement scolaire (notamment à partir des principaux textes qui régissent l'organisation scolaire : modes de subventionnement ; d'utilisation du Capital période et du NTPP) ;
  
- 2) Compétences techniques requises pour **débuter** dans la fonction
  - a. Compétences élémentaires en matière d'analyse systémique ;
  - b. Excellentes compétences de communication orale et écrite : s'exprimer, tant par écrit qu'oralement, de manière claire et compréhensible et rapporter les informations de manière correcte ;
  - c. Bonnes compétences en utilisation des outils de la bureautique (traitement de texte, tableur).

### 3) Compétences génériques et comportementales requises pour débiter dans la fonction

#### Vue d'ensemble du profil

	Gestion de l'information		Gestion des tâches		Gestion des collaborateurs		Gestion des relations		Gestion de son fonctionnement			
		DZ		DZ		DZ		DZ		DZ		
1	Comprendre l'information		1	Exécuter des tâches		1	Partager son savoir-faire		Communiquer		Faire preuve de respect	C
2	Assimiler l'information		2	Structurer le travail		2	Soutenir		Ecouter activement		S'adapter	
3	Analyser l'information		3	Résoudre des problèmes		3	Diriger des collaborateurs		Travailler en équipe	C	Faire preuve de fiabilité	C
4	Intégrer l'information		4	Décider		4	Motiver des collaborateurs	X	Agir de manière orientée service	C	Faire preuve d'engagement	X
5	Innover	X	5	Organiser	X	5	Développer des collaborateurs		Conseiller		Gérer le stress	
6	Conceptualiser		6	Gérer le service		6	Souder des équipes		Influencer		S'auto-développer	
7	Comprendre l'organisation		7	Gérer l'organisation		7	Diriger des équipes		Etablir des relations	X	Atteindre des objectifs	C
8	Développer une vision		8	Piloter l'organisation		8	Inspirer		Construire des réseaux		S'impliquer dans l'organisation	

#### Légende:

**X** : Profil de base ; **C** : compétence clé.

Il est défini une compétence fixant le « profil de base » pour chacun des trois groupes de compétences « gestion de l'information », « gestion des tâches » et « gestion des collaborateurs ». C'est cette compétence qui est plus particulièrement investiguée lors de l'épreuve. Il est entendu que les compétences moins complexes, qui la précèdent dans le tableau, sont indispensables pour atteindre la compétence du profil de base et peuvent également être investiguées.

Pour les groupes de compétences « gestion des relations » et « gestion de son comportement », il n'y a pas d'échelle de complexité. Il est défini une compétence fixant le profil de base et des compétences clés. Les compétences clés sont considérées comme cruciales et sont attendues de chaque directeur de zone lors de l'exercice de sa fonction, de la réalisation de la mission et de la stratégie du service.

Cette compétence fixant le « profil de base » et les compétences clés sont investiguées lors de l'épreuve.

#### ➤ Gestion de l'information

##### ➤ Profil de base : Innover

#### Définition:

Penser de manière innovante en apportant des idées novatrices et créatives.

#### ➤ Gestion des tâches

➤ **Profil de base : Organiser**

**Définition:**

Définir des objectifs de manière proactive, étayer des plans d'action de manière minutieuse et y impliquer les bonnes ressources, dans les délais disponibles.

➤ **Gestion des collaborateurs**

➤ **Profil de base : Motiver des collaborateurs**

**Définition:**

Reconnaître les qualités des collaborateurs, les stimuler à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités et en adaptant son propre style de leadership.

➤ **Gestion des relations**

➤ **Compétence clé - Travailler en équipe (C):**

**Définition:**

Créer et améliorer l'esprit d'équipe en partageant ses avis et ses idées et en contribuant à la résolution de conflits entre collègues.

➤ **Compétence clé - Agir de manière orientée service (C):**

**Définition:**

Accompagner des acteurs internes et externes de manière transparente, intègre et objective, leur fournir un service personnalisé et entretenir des contacts constructifs.

➤ **Profil de base – Etablir des relations**

**Définition :**

Construire des relations et des réseaux de contact à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation avec ses pairs et à différents niveaux hiérarchiques.

➤ **Gestion de son fonctionnement personnel**

➤ **Compétence clé - Faire preuve de respect (C)**

**Définition :**

Montrer du respect envers les autres, leurs idées et leurs opinions, accepter les procédures et les instructions.

➤ **Compétence clé - Faire preuve de fiabilité (C)**

**Définition:**

Agir de manière intègre, conformément aux attentes de l'organisation, respecter la confidentialité et les engagements et éviter toute forme de partialité.

➤ **Compétence clé – Atteindre les objectifs (C)**

**Définition:**

S'impliquer et démontrer de la volonté et de l'ambition afin de générer des résultats et assumer la responsabilité de la qualité des actions entreprises.

➤ **Profil de base – Faire preuve d'engagement**

**Définition :**

S'impliquer entièrement dans le travail en donnant toujours le meilleur de soi-même, en cherchant à atteindre la meilleure qualité et en persévérant même en cas d'opposition.

Vu pour être annexé à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant exécution de l'article 144 du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs

Bruxelles, le 24 octobre 2018.

Le Ministre-Président,

R. DEMOTTE

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS

**Annexe n°2 à l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant exécution de l'article 144 du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs**

**« Annexe 2– Profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du délégué au contrat d'objectifs »**

**Profil de compétences attendu dès l'entrée en stage du délégué au contrat d'objectifs**

- 1) Compétences spécifiques requises pour **débuter** dans la fonction
  - a. Connaissances élémentaires et compréhension des enjeux et modalités de mise en œuvre du Pacte pour un Enseignement d'excellence ; adhésion à ces enjeux ;
  - b. Connaissances générales élémentaires du système éducatif de la Fédération Wallonie-Bruxelles (les décrets relatifs au pilotage du système éducatif : Décret Pilotage du 27 mars 2002 ; Décret Missions du 24 juillet 1997) ;
  - c. Connaissances élémentaires et compréhension des principaux outils de pilotage du système éducatif : les indicateurs de l'enseignement et les indicateurs compris dans un TABOR ;
  - d. Connaissances générales élémentaires du fonctionnement d'un établissement scolaire (notamment à partir des principaux textes qui régissent l'organisation scolaire : modes de subventionnement ; d'utilisation du Capital période et du NTPP) ;
  
- 2) Compétences techniques requises pour **débuter** dans la fonction
  - a. Compétences élémentaires en matière d'analyse systémique ;
  - b. Excellentes compétences de communication orale et écrite : s'exprimer, tant par écrit qu'oralement, de manière claire et compréhensible et rapporter les informations de manière correcte ;
  - c. Bonnes compétences en utilisation des outils de la bureautique (traitement de texte, tableur,).

### 3) Compétences génériques et comportementales requises pour débiter dans la fonction

#### Vue d'ensemble du profil

	Gestion de l'information		Gestion des tâches		Gestion des collaborateurs		Gestion des relations		Gestion de son fonctionnement			
		DCO		DCO		DCO		DCO		DCO		
1	Comprendre l'information		1	Exécuter des tâches		1	Partager son savoir-faire		Communiquer		Faire preuve de respect	C
2	Assimiler l'information		2	Structurer le travail		2	Soutenir	X	Ecouter activement		S'adapter	X
3	Analyser l'information	X	3	Résoudre des problèmes	X	3	Diriger des collaborateurs		Travailler en équipe	C	Faire preuve de fiabilité	C
4	Intégrer l'information		4	Décider		4	Motiver des collaborateurs		Agir de manière orientée service	C	Faire preuve d'engagement	
5	Innover		5	Organiser		5	Développer des collaborateurs		Conseiller	X	Gérer le stress	C
6	Conceptualiser		6	Gérer le service		6	Souder des équipes		Influencer		S'auto-développer	
7	Comprendre l'organisation		7	Gérer l'organisation		7	Diriger des équipes		Etablir des relations		Atteindre des objectifs	
8	Développer une vision		8	Piloter l'organisation		8	Inspirer		Construire des réseaux		S'impliquer dans l'organisation	

#### Légende:

**X** : Profil de base ; **C** : compétence clé.

Il est défini une compétence fixant le « profil de base » pour chacun des trois groupes de compétences « gestion de l'information », « gestion des tâches » et « gestion des collaborateurs ». C'est cette compétence qui est plus particulièrement investiguée lors de l'épreuve. Il est entendu que les compétences moins complexes, qui la précèdent dans le tableau, sont indispensables pour atteindre la compétence du profil de base et peuvent également être investiguées.

Pour les groupes de compétences « gestion des relations » et « gestion de son comportement », il n'y a pas d'échelle de complexité. Il est défini une compétence fixant le profil de base et des compétences clés. Les compétences clés sont considérées comme cruciales et sont attendues de chaque délégué au contrat d'objectifs lors de l'exercice de sa fonction, de la réalisation de la mission et de la stratégie du service. Cette compétence fixant le « profil de base » et les compétences clés sont investiguées lors de l'épreuve.

#### ➤ Gestion de l'information

##### ➤ Profil de base : Analyser l'information



#### **Définition:**

Analyser de manière ciblée les données et juger d'un œil critique l'information.

**➤ Gestion des tâches****➤ Profil de base : Résoudre des problèmes****Définition:**

Traiter et résoudre les problèmes de manière autonome, chercher des alternatives et mettre en œuvre les solutions.

**➤ Gestion des collaborateurs****➤ Profil de base – Soutenir****Définition:**

Accompagner les autres, exercer un rôle de modèle pour eux et les soutenir dans leur fonctionnement quotidien.

**➤ Gestion des relations****➤ Compétence clé - Travailler en équipe (C):****Définition:**

Créer et améliorer l'esprit d'équipe en partageant ses avis et ses idées et en contribuant à la résolution de conflits entre collègues.

**➤ Compétence clé - Agir de manière orientée service (C):****Définition:**

Accompagner des acteurs internes et externes de manière transparente, intègre et objective, leur fournir un service personnalisé et entretenir des contacts constructifs.

**➤ Profil de base – Conseiller****Définition:**

Fournir des conseils à ses interlocuteurs et développer avec eux une relation de confiance basée sur son expertise.

**➤ Gestion de son fonctionnement personnel****➤ Compétence clé - Faire preuve de respect (C)****Définition :**

Montrer du respect envers les autres, leurs idées et leurs opinions, accepter les procédures et les instructions.

**➤ Compétence clé - Faire preuve de fiabilité (C)****Définition:**

Agir de manière intègre, conformément aux attentes de l'organisation, respecter la confidentialité et les engagements et éviter toute forme de partialité.

**➤ Compétence clé – Gérer son stress (C)****Définition :**

Réagir au stress en se focalisant sur le résultat, en contrôlant ses émotions et en adoptant une attitude constructive face à la critique.

**➤ Profil de base – S'adapter****Définition :**

Adopter une attitude souple face aux changements, et s'adapter aux circonstances changeantes et à des situations variées.

Vu pour être annexé à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant exécution de l'article 144 du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de Pilotage des Ecoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs

Bruxelles, le 24 octobre 2018.

Le Ministre-Président,

R. DEMOTTE

La Ministre de l'Education,

M.-M. SCHYNS

**Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant exécution de l'article 144 du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs**

**Rapport au Gouvernement**

1. L'article 10 du décret du 13 septembre 2018 du décret portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs dispose que « Sur la proposition du Délégué coordonnateur, fondée sur les nécessités du Service, le Gouvernement organise une formation initiale et une épreuve de certification, donnant accès selon le cas à la fonction de directeur de zone ou à la fonction de délégué au contrat d'objectifs. Le Gouvernement arrête les modalités de la publicité de la formation initiale et de l'épreuve de certification visées à l'alinéa 1er ».

Les articles 16 et 17 du décret organisent une épreuve de certification à l'issue de la formation initiale.

Le titre III du décret règle le statut des membres du personnel du service général de pilotage des écoles et des centres psycho-médico-sociaux, dont notamment le recrutement, l'admission au stage et la nomination à titre définitif.

« Sauf en ce qui concerne les dispositions dont l'entrée en vigueur est fixée par l'article 145, le présent décret entre en vigueur le jour de son adoption » (1).

Cet article 145 autorise le Gouvernement à initier dès à présent une procédure visant à constituer une réserve de recrutement en vue de l'admission au stage des délégués au contrat d'objectif (2).

Afin de pourvoir à cette réserve de recrutement et de permettre l'admission de délégués au contrat d'objectifs dès cette année, un régime transitoire, dérogatoire aux dispositions du Titre III du décret (3) est prévu à son article 144 : « Art. 144. § 1er. Par dérogation, le Gouvernement peut, jusqu'au 1er janvier 2020, admettre au stage des directeurs de zone et des délégués au contrat d'objectifs au sein du Service général créé à l'article 3 selon les conditions fixées au présent article ». On retiendra également que :

---

<sup>1</sup> Décret du 13 septembre 2018, art. 149.

<sup>2</sup> « L'admission au stage dans les fonctions de promotion de Directeur de zone et de Délégué au contrat d'objectifs dans le cadre de la procédure de recrutement visée aux articles 143 et 144 peut intervenir à partir du jour où un décret déléguant des compétences de la Communauté française en tant que pouvoir organisateur à un organe autonome et doté d'une personnalité juridique distincte et un décret organisant le travail collaboratif visé à l'article 67, § 4, 4° du décret du 24 juillet 1997 sont tous deux entrés en vigueur. Toutefois, dans l'attente, le Gouvernement peut initier la procédure afin de disposer d'une réserve de recrutement ».

<sup>3</sup> Doc Parl. PCF, n° 664 (2017-2018), n°1, Exposé des motifs, pp.5-6 ; Doc Parl. PCF, n° 664 (2017-2018), n° 4, Rapport de commission présenté au nom de la commission de l'Education p.5.

- a) le Gouvernement invite les membres du personnel à introduire leur candidature à l'épreuve d'admission au stage dans ces emplois en indiquant le ou les groupements de zones pour lesquelles ils se portent candidats et à les classer par ordre de préférence. Les quatre groupements de zones sont les suivants :

Brabant wallon et Bruxelles,  
Hainaut centre et Wallonie picarde,  
Hainaut sud, Luxembourg et Namur  
Huy-Waremme, Verviers et Liège ;

- b) le Gouvernement fixe le profil de compétences qui définit les compétences spécifiques, techniques et génériques et comportementales attendues dès l'entrée au stage du directeur de zone et du délégué au contrat d'objectifs. Il fixe également les modalités de chacune des parties de l'épreuve d'admission au stage et les critères d'évaluation de chacune d'elles sur la base du profil de compétences visé à l'alinéa précédent soit une épreuve écrite et une épreuve orale ;
- c) en vue de l'épreuve orale, le jury sélectionne les 12 candidats les mieux classés pour la fonction de directeur de zone et les 150 candidats les mieux classés pour la fonction de délégué au contrat d'objectifs sur la base des résultats obtenus à la suite de la partie écrite de l'épreuve d'admission au stage ;
- d) la partie orale de l'épreuve consiste en un entretien devant un des jurys institués et est composé :
- 1° d'un président désigné par le Gouvernement parmi les fonctionnaires généraux de rang 15 au moins;
  - 2° de deux représentants de l'administration générale de l'Enseignement dont l'un au moins représente la direction générale du pilotage du système éducatif;
  - 3° d'un expert externe ayant une compétence spécifique en lien avec une des missions de la fonction visée par le recrutement et désigné par le Gouvernement.

Le Gouvernement fixe les modalités de fonctionnement du jury d'admission au stage. Les services d'un prestataire de services externe pour l'organisation de tout ou partie de l'épreuve d'admission au stage visée au paragraphe 3 peuvent être adjoints au jury.

Les critères d'évaluation de cette partie de l'épreuve portent sur la compétence technique de communication orale et sur des compétences génériques et comportementales du profil de fonction ;

- e) le jury est chargé d'établir un classement général, par fonction, des candidats. L'épreuve écrite est évaluée sur 50 points. L'épreuve devant le jury est évaluée sur 50 points. Pour être pris en considération dans le

classement général, un candidat doit obtenir un minimum de 50 points sur le total de 100 points de l'ensemble des épreuves. Le classement général est ensuite décliné en classements par groupement de zones en fonction du ou des groupements de zones pour lequel ou lesquels le membre du personnel se porte candidat ;

- f) le Gouvernement procède à l'admission au stage des candidats les mieux classés par groupement de zones et par zone au sein de ces groupements de zones.

Aucune remarque n'a été formulée par le Conseil d'Etat sur cet article, dans ses avis n° 63.485/2 du 12 juin 2018 <sup>(4)</sup> et n°63.910/2/V du 7 août 2018.

2. En exécution de ce décret, le Gouvernement a adopté un projet d'arrêté portant exécution de l'article 144 du décret du 13 septembre 2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs. On notera que selon ce projet :

« Article 3. Il est institué quatre jurys, composés conformément à l'article 144, § 4, du décret. Le Jury évalue l'ensemble des épreuves afférentes aux fonctions de promotion de directeurs de zone et de délégués au contrat d'objectifs.

Les quatre jurys fixent en commun des règles de fonctionnement et d'évaluation uniformes.

Chaque jury se réunit valablement si la moitié au moins de ses membres est présent. Il est prévu un membre suppléant pour chaque membre effectif composant les jurys.

Les décisions du jury sont prises à la majorité des membres présents. En cas de parité des voix, la voix du président est prépondérante.

Le Gouvernement adjoint aux jurys les services d'un prestataire de services externe pour l'organisation de l'épreuve d'admission au stage ».

« Article 6. Il est organisé une épreuve d'admission au stage dans des emplois de fonction de promotion de directeur de zone et dans des emplois de fonction de promotion de délégué au contrat d'objectifs, composée d'une partie écrite et d'une partie orale.

Le Services du Gouvernement ou le prestataire de services convoquent les candidats aux différentes parties de l'épreuve d'admission.

---

<sup>4</sup> sur un avant-projet de décret de la Communauté française 'portant création du service général de pilotage des Écoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs.

La partie écrite est organisée concomitamment pour tous les candidats, dans les localisations suivantes :

Bruxelles ;  
Namur ;  
Liège ;  
Mons.

La partie orale peut être organisée à des moments différents pour chaque candidat. Les quatre jurys se répartissent les candidats ayant accès à la partie orale en fonction de l'ordre alphabétique du nom de famille des candidats.

Les épreuves sont organisées de manière à permettre aux candidats de postuler aux deux fonctions de promotion ».

Cette répartition des candidats pour la partie orale de l'épreuve devant quatre jurys se justifie au regard du nombre élevé de candidatures à examiner (162 au total) et la composition du ou des jury(s) fixée par le décret qui implique une charge très importante pour les membres (dont un fonctionnaire général et une personne extérieure) en cas de jury unique, lesquels seraient mobilisés continuellement pendant plusieurs semaines. Cette option impliquerait en outre d'allonger le calendrier du processus, alors qu'il s'agit de mesures transitoires destinées à produire un corps opérationnel avant la fin de l'année scolaire.

3. Dans son avis n° 64.260/2 du 8 octobre 2018 sur ce projet, la Section de législation a fait observer que : « Même si l'article 144, § 4, du décret 'portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs' (ci-après : le « décret ») prévoit l'institution d'« un ou plusieurs jury(s) d'admission au stage », il est peu probable que le législateur ait entendu permettre au Gouvernement de créer quatre jurys pour se répartir les candidats ayant accès à la partie orale de l'épreuve d'admission au stage, en fonction de l'ordre alphabétique de leur nom de famille (voir les articles 3 et 5 du projet).

L'établissement de quatre jurys distincts pour classer les candidats comprend inévitablement la possibilité de différentes appréciations dans l'évaluation, laquelle comporte nécessairement une part de subjectivité.

C'est d'autant plus le cas lorsque l'épreuve est orale et qu'il s'agit d'évaluer des compétences, telles la « gestion des collaborateurs », la « gestion des relations » et la « gestion de son fonctionnement personnel », à propos desquelles les évaluateurs disposent d'un large pouvoir d'appréciation.

L'obligation d'assurer l'unité d'appréciation, qui est une application du principe d'égalité, suppose en principe que ce soit le même jury qui, au cours d'une même session, interroge tous les candidats

Une certaine souplesse dans la composition du jury peut, le cas échéant, s'avérer nécessaire, par exemple lorsque les candidats sont très nombreux ou pour des impératifs liés à la gestion du temps

Mais, dans ce cas, il faut prévoir des balises pour garantir l'approche la plus similaire de chaque candidature, comme la désignation des membres effectifs et suppléants avant le début des épreuves, le suivi d'une formation commune par les membres du jury, l'établissement d'une grille de compétences ; etc.

Il ressort de l'exposé des motifs de l'avant-projet de décret que l'intention du législateur est que « les premiers [directeurs de zone] et [délégués au contrat d'objectifs] entrent en fonction dès le tout début de l'année 2019 afin de mettre en oeuvre la procédure de conclusion des contrats d'objectifs et des dispositifs d'ajustement respectivement visés aux articles 67 et 68 du décret du 24 juillet 1997 'missions' »

Si un grand nombre de candidats peut justifier une « certaine souplesse », en permettant de faire varier la composition du jury, au fil des interviews, en fonction de la disponibilité des membres effectifs et suppléants, la création de quatre jurys distincts peut apparaître comme une mesure disproportionnée.

L'article 3 en projet prévoit « un membre suppléant pour chaque membre effectif composant les jurys », ce qui introduit déjà un élément de souplesse pouvant être rendu nécessaire par le délai dans lequel le décret doit être mis en oeuvre sur ce point.

Les pièces du dossier transmis à la section de législation ne permettent pas d'induire la nécessité d'instituer quatre jurys, composés chacun de huit membres effectifs et suppléants, pour évaluer un maximum de cent cinquante candidats.

En tout état de cause, il ne se justifie pas de prévoir des jurys distincts pour évaluer la prestation orale des douze candidats à la fonction de directeur de zone qui seront sélectionnés au terme de l'épreuve écrite (voir l'article 144, § 3, alinéa 8, du décret).

Dans un arrêt Naviaux, n° 230.255, du 19 février 2015, le Conseil d'État a relevé qu'il n'y avait pas lieu de déroger à l'obligation pour un jury d'assurer l'unité d'appréciation entre les candidats dans un cas où « le nombre de candidats ayant confirmé leur présence était au nombre de seize et où l'épreuve orale était concentrée sur quatre journées [...] ». En l'espèce, la circonstance selon laquelle les candidats à la fonction de directeur de zone peuvent également être candidats pour la fonction de délégué au contrat d'objectifs ne constitue pas une justification suffisante. En effet, rien ne s'oppose alors à ce que ces candidats soient examinés par un même jury.

À titre subsidiaire, dans l'hypothèse où une dérogation au principe de l'unité d'appréciation du jury pourrait se justifier pour la fonction de délégué au contrat

d'objectifs, l'auteur du texte devrait encore prévoir les balises pour garantir une appréciation la plus similaire possible de l'ensemble des candidats.

Si l'article 3 dispose que « les quatre jurys fixent en commun des règles de fonctionnement et d'évaluation uniformes », il serait prudent de prévoir qu'une ou plusieurs personnes soi(en)t désignée(s) comme membre(s) des quatre jurys pour assister à l'ensemble des auditions et garantir ainsi, par leur présence, une certaine unité d'appréciation de tous les candidats.

Il faudrait également s'assurer que les experts externes, désignés par le Gouvernement au sein des quatre jurys, aient des qualifications équivalentes. Conformément à l'article 144, § 4, alinéa 1er, 3°, du décret, l'expert externe doit avoir « une compétence spécifique en lien avec une des missions de la fonction visée par le recrutement », ce qui peut conduire à désigner, pour chacun des quatre jurys, des experts externes présentant des compétences spécifiques distinctes, ce qui est de nature à porter atteinte au principe d'égalité ».

4.1. En réponse à ces observations, on retiendra, en premier, comme l'indique le Conseil d'Etat, que « L'obligation d'assurer l'unité d'appréciation, qui est une application du principe d'égalité ».

Ce principe d'égalité qui n'est pas d'ordre public <sup>(5)</sup> peut subir des aménagements, soit par voie décrétole, soit par voie réglementaire, dans le respect de la jurisprudence : « Considérant en revanche que l'obligation d'assurer l'unité d'appréciation - qui est une application du principe d'égalité - suppose en principe que ce soit le même jury qui, au cours d'une même session, interroge tous les candidats; qu'une certaine souplesse peut s'avérer nécessaire, surtout lorsque, comme en l'espèce, les candidats sont très nombreux et que les auditions se déroulent pendant une longue période; » <sup>(6)</sup>.

Toutefois, la préoccupation de concentrer la durée de la session sur une brève période doit être justifiée pour prévaloir sur l'obligation d'assurer l'unité d'appréciation qui garantit l'égalité des récipiendaires <sup>(7)</sup>.

Afin de garantir l'unité d'appréciation en cas de jurys distincts, les balises suivantes doivent être mis en œuvre, tenant compte de la jurisprudence du Conseil d'Etat :

- des assesseurs suppléants peuvent être désignés pour remplacer les assesseurs effectifs en cas d'absence ou d'empêchement et permettre que le jury siège dans une composition comportant au moins la moitié de ses membres; pour éviter tout arbitraire, les membres du jury doivent cependant tous être désignés avant le début des épreuves et il doit être précisé à ce moment qui est effectif ou suppléant <sup>(8)</sup> ; il est anormal que de manière

<sup>5</sup> Voy. la jurisprudence citée <http://juridict.raadvst-consetat.be/index.php?lang=fr#arbJ:0:223:132:480:1655>

<sup>6</sup> CE, VAN POUCKE, n° 106.492 du 8 mai 2002 et dix autres arrêts du même jour n° 106.493 à 106.502, en cause de 292 lauréats ; CREBEECK, n° 219.484, du 24 mai 2012. NAVIAUX, n° 230.255, du 19 février 2015.

<sup>7</sup> CE, VAN NYPELSEER, n° 68.626, du 3 octobre 1997.

<sup>8</sup> CE, VAN POUCKE, oc.

- organisée et systématique, il soit prévu que les suppléants siègent avant que ne se révèle concrètement la cause d'empêchement des membres effectifs <sup>(9)</sup> ;
- lors des auditions au moins de la moitié des membres du jury doivent être présents <sup>(10)</sup> ;
  - la même personne doit assurer la présidence au fil des auditions, la durée de celles-ci ne constituant pas une explication, s'agissant de fonctionnaires dont il n'est pas allégué qu'ils auraient été retenus par d'autres obligations professionnelles <sup>(11)</sup> ;
  - tous les membres du jury doivent avoir suivi une formation commune et doivent se référer à une même grille de compétences <sup>(12)</sup>.

4.2. En l'espèce, contrairement à l'opinion de la Section de législation, il ressort assurément de l'économie de l'article 144 du décret du 13 septembre 2018 que lorsqu'il a été prévu qu'il « § 4. Il est institué un ou plusieurs jury(s) d'admission au stage composé(s) de la manière suivante (...) », le législateur a entendu nécessairement déroger au principe de l'obligation d'assurer l'unité d'appréciation, dès lors qu'il est prévu par le décret que « Le jury sélectionne les 12 candidats les mieux classés pour la fonction de directeur de zone et les 150 candidats les mieux classés pour la fonction de délégué au contrat d'objectifs sur la base des résultats obtenus à la suite de la partie écrite de l'épreuve d'admission au stage » <sup>(13)</sup>.

En aurait-il autrement que l'on ne comprendrait pas pourquoi il a été expressément prévu l'institution de plusieurs jurys.

4.3. Deuxièmement, s'agissant de l'épreuve écrite pour la fonction de délégué au contrat d'objectif, l'article 144, §3, alinéas 4 et 5 énonce que : « La partie écrite de l'épreuve se présente sous la forme d'un questionnaire à choix multiples comportant des questions théoriques et des questions de jugement situationnel. Les critères d'évaluation de cette partie de l'épreuve portent sur:

- 1° la capacité à répondre à des questions théoriques sur chacune des compétences spécifiques définies dans le profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du directeur de zone ou du délégué au contrat d'objectifs;
- 2° la capacité à répondre à des questions de jugement situationnel démontrant des compétences techniques et génériques et comportementales du profil de fonction visé à l'alinéa 2 ».

Dès lors qu'il s'agit d'une épreuve sous la forme d'un questionnaire à choix multiples, dont les jurys auront au préalable déterminé en commun les réponses, aucune difficulté ne se pose. Il a toutefois été précisé dans la version du projet qui vous est soumise aujourd'hui que les deux jurys déterminent en commun le

---

<sup>9</sup> CE, VAN NYPELSEER, n° 76.475, du 16 octobre 1998

<sup>10</sup> CE, VAN PUCKE, oc.

<sup>11</sup> CE, VAN PUCKE, oc.

<sup>12</sup> CE, HUBERT, n° 201.961, du 17 mars 2010.

<sup>13</sup> Décret du 13 septembre 2018, art.144, §3, al.6.

questionnaire à choix multiple de l'épreuve écrite ainsi que les réponses correctes à y donner pour la partie commune aux deux fonctions de promotion.

4.4. Troisièmement, comme cela ressort des travaux préparatoires du décret du 13 septembre 2013 <sup>(14)</sup> et de ses articles 144 et 145, il s'impose de procéder rapidement à la désignation de directeurs de zone et de délégués au contrat d'objectifs, dès lors que ceux-ci doivent être admis au stage à partir du 1er septembre 2018 et suivre dans la foulée leur formation initiale à concurrence de d'un maximum de 4 directeurs de zones et d'un maximum de 53 délégués au contrat d'objectifs.

Ceux-ci seront issus du classement général arrêté par les jurys en exécution de l'article 144, § 3, alinéa 10, aux termes de l'évaluation écrite et orale impliquant 12 candidats à la fonction de directeur de zone et de 150 candidats à la fonction de délégué au contrat d'objectifs. Ceci explique pourquoi il est prévu des jurys distincts sauf à ne pas respecter le timing imposé par le législateur décréteur, sachant que l'élaboration des contrats d'objectifs doit débiter à partir du 1er septembre 2018 conformément à l'article 67, § 2, du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre

Aussi est-il prévu trois jurys. L'un destiné à évaluer les 12 candidats à la fonction de directeur de zone.

Pour l'évaluation des 150 candidats à la fonction de promotion de Délégué au contrat d'objectifs, il est proposé de limiter le nombre de jurys à deux et non plus à quatre comme initialement envisagé et ce pour assurer au mieux l'unité d'appréciation. Cette réduction entraîne un allongement et un alourdissement de la procédure de recrutement sans pour autant compromettre le calendrier fixé par le législateur décréteur. Afin de limiter une éventuelle différence d'unité d'appréciation, un deuxième jury ne sera constitué que lorsque le nombre de personnes faisant acte de candidature excède 75. En effet, il ne se conçoit pas de prévoir automatiquement le dédoublement du jury si le nombre de candidats sélectionnés à évaluer l'épreuve écrite ne le nécessite pas.

Toujours pour assurer au mieux l'unité d'appréciation, en cas de dédoublement, les deux jurys seront présidés par le même fonctionnaire général de rang 15 au moins. Le même suppléant sera également prévu pour le président. Le président devrait donc, sauf empêchement dûment justifié (par ex. en cas de conflit d'intérêts), assister à l'audition de 150 candidats. Ceci traduit le souci du Gouvernement d'assurer l'égalité de traitement entre candidats puisqu'un même fonctionnaire général de rang 15 au moins <sup>(15)</sup> sera mobilisé pour auditionner 150

---

14

Doc Parl. PCF, n° 664 (2017-2018), n°1, Exposé des motifs, pp.5-6 ; Doc Parl. PCF, n° 664 (2017-2018), n° 4, Rapport de commission présenté au nom de la commission de l'Éducation p.5.

candidats, ce qui n'est pas sans conséquences sur le bon fonctionnement des services du Gouvernement. Les autres membres pourront être différents entre les deux jurys. Il faut relever qu'il apparait irréaliste, impraticable et déraisonnable de monopoliser des experts externes à temps plein durant de nombreuses semaines d'audition et de les distraire de leurs activités professionnelles habituelles.

Enfin, toujours pour préserver au mieux l'unité d'appréciation, dans les circonstances d'espèce, tous les membres du jury recevront une formation commune et doivent se référer à une même grille de compétences. Cela implique donc que les jurys organisent des réunions préparatoires à leurs travaux et adoptent un règlement d'ordre intérieur commun. En cas de dédoublement du jury, à l'issue de l'ensemble des auditions, les deux jurys se réuniront pour mettre en commun leurs conclusions. Les décisions sont prises en commun par les deux jurys. Les décisions des jurys sont prises à la majorité des membres présents. En cas de parité des voix, la voix du président est prépondérante.

Un système de suppléance est prévu tant pour le jury « Directeur de zone » que pour le(s) jury(s) « Délégué au contrat d'objectifs » tout en limitant strictement les hypothèses où il peut être fait appel aux membres suppléants.



# CONSEIL D'ÉTAT

## section de législation

avis 64.260/2  
du 8 octobre 2018

sur

un projet d'arrêté du Gouvernement de la  
Communauté française 'portant exécution de  
l'article 144 du décret du .... 2018 portant création  
du Service général de Pilotage des Écoles et  
Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut  
des directeurs de zone et délégués au contrat  
d'objectifs'

Le 13 septembre 2018, le Conseil d'État, section de législation, a été invité par la Ministre de l'Éducation de la Communauté française à communiquer un avis, dans un délai de trente jours, sur un projet d'arrêté du Gouvernement de la Communauté française 'portant exécution de l'article 144 du décret du .... 2018 portant création du Service général de Pilotage des Écoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs'.

Le projet a été examiné par la deuxième chambre le 8 octobre 2018. La chambre était composée de Pierre VANDERNOOT, président de chambre, Luc DETROUX et Patrick RONVAUX, conseillers d'État, Sébastien VAN DROOGHENBROECK, assesseur, et Béatrice DRAPIER, greffier.

Le rapport a été présenté par Florence PIRET, auditeur.

L'avis, dont le texte suit, a été donné le 8 octobre 2018.

Comme la demande d'avis est introduite sur la base de l'article 84, § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, 2<sup>o</sup>, des lois 'sur le Conseil d'État', coordonnées le 12 janvier 1973, la section de législation limite son examen au fondement juridique du projet, à la compétence de l'auteur de l'acte ainsi qu'à l'accomplissement des formalités préalables, conformément à l'article 84, § 3, des lois coordonnées précitées.

Sur ces trois points, le projet appelle les observations suivantes.

### OBSERVATION GENERALE

1. Même si l'article 144, § 4, du décret 'portant création du Service général des Écoles et Centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs' (ci-après : le « décret ») prévoit l'institution d'« un ou plusieurs jury(s) d'admission au stage », il est peu probable que le législateur ait entendu permettre au Gouvernement de créer quatre jurys pour se répartir les candidats ayant accès à la partie orale de l'épreuve d'admission au stage, en fonction de l'ordre alphabétique de leur nom de famille (voir les articles 3 et 5 du projet).

L'établissement de quatre jurys distincts pour classer les candidats comprend inévitablement la possibilité de différentes appréciations dans l'évaluation, laquelle comporte nécessairement une part de subjectivité <sup>16</sup>. C'est d'autant plus le cas lorsque l'épreuve est orale et qu'il s'agit d'évaluer des compétences, telles la « gestion des collaborateurs », la « gestion des relations » et la « gestion de son fonctionnement personnel », à propos desquelles les évaluateurs disposent d'un large pouvoir d'appréciation.

L'obligation d'assurer l'unité d'appréciation, qui est une application du principe d'égalité, suppose en principe que ce soit le même jury qui, au cours d'une même session, interroge tous les candidats <sup>17</sup>. Une certaine souplesse dans la composition du jury peut, le cas échéant, s'avérer nécessaire, par exemple lorsque les candidats sont très nombreux ou pour des impératifs liés à la gestion du temps <sup>18</sup>. Mais, dans ce cas, il faut prévoir des balises pour garantir l'approche la plus similaire de chaque candidature, comme la désignation des membres effectifs et suppléants avant le début des épreuves <sup>19</sup>, le suivi d'une formation commune par les membres du jury <sup>20</sup>, l'établissement d'une grille de compétences <sup>21</sup>, etc.

---

<sup>16</sup> En ce sens, C.E., 13 octobre 2006, n° 163.597, Thunus (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/163000/500/163597.pdf>).

<sup>17</sup> C.E., 8 mai 2002, n° 106.492, Van Poucke (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/106000/400/106492.pdf>) ; 17 mars 2010, n° 201.961, Hubert (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/201000/900/201961.pdf>) ; 24 mai 2012, n° 219.484, Crebeck (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/219000/400/219484.pdf>).

<sup>18</sup> C.E., 8 mai 2002, n° 106.492, Van Poucke ; 17 mars 2010, n° 201.961, Hubert.

<sup>19</sup> C.E., 8 mai 2002, n° 106.492, Van Poucke.

<sup>20</sup> C.E., 17 mars 2010, n° 201.961, Hubert.

<sup>21</sup> *Ibid.*

Il ressort de l'exposé des motifs de l'avant-projet de décret que l'intention du législateur est que « les premiers [directeurs de zone] et [délégués au contrat d'objectifs] entrent en fonction dès le tout début de l'année 2019 afin de mettre en œuvre la procédure de conclusion des contrats d'objectifs et des dispositifs d'ajustement respectivement visés aux articles 67 et 68 du décret du 24 juillet 1997 'missions' »<sup>22</sup>.

Si un grand nombre de candidats peut justifier une « certaine souplesse », en permettant de faire varier la composition du jury, au fil des interviews, en fonction de la disponibilité des membres effectifs et suppléants, la création de quatre jurys distincts peut apparaître comme une mesure disproportionnée. L'article 3 en projet prévoit « un membre suppléant pour chaque membre effectif composant les jurys », ce qui introduit déjà un élément de souplesse pouvant être rendu nécessaire par le délai dans lequel le décret doit être mis en œuvre sur ce point. Les pièces du dossier transmis à la section de législation ne permettent pas d'induire la nécessité d'instituer quatre jurys, composés chacun de huit membres effectifs et suppléants, pour évaluer un maximum de cent cinquante candidats.

En tout état de cause, il ne se justifie pas de prévoir des jurys distincts pour évaluer la prestation orale des douze candidats à la fonction de directeur de zone qui seront sélectionnés au terme de l'épreuve écrite (voir l'article 144, § 3, alinéa 8, du décret). Dans un arrêt Naviaux, n° 230.255, du 19 février 2015, le Conseil d'État a relevé qu'il n'y avait pas lieu de déroger à l'obligation pour un jury d'assurer l'unité d'appréciation entre les candidats dans un cas où « le nombre de candidats ayant confirmé leur présence était au nombre de seize et où l'épreuve orale était concentrée sur quatre journées [...] ». En l'espèce, la circonstance selon laquelle les candidats à la fonction de directeur de zone peuvent également être candidats pour la fonction de délégué au contrat d'objectifs ne constitue pas une justification suffisante. En effet, rien ne s'oppose alors à ce que ces candidats soient examinés par un même jury.

À titre subsidiaire, dans l'hypothèse où une dérogation au principe de l'unité d'appréciation du jury pourrait se justifier pour la fonction de délégué au contrat d'objectifs, l'auteur du texte devrait encore prévoir les balises pour garantir une appréciation la plus similaire possible de l'ensemble des candidats. Si l'article 3 dispose que « les quatre jurys fixent en commun des règles de fonctionnement et d'évaluation uniformes », il serait prudent de prévoir qu'une ou plusieurs personnes soi(en)t désignée(s) comme membre(s) des quatre jurys pour assister à l'ensemble des auditions et garantir ainsi, par leur présence, une certaine unité d'appréciation de tous les candidats. Il faudrait également s'assurer que les experts externes, désignés par le Gouvernement au sein des quatre jurys, aient des qualifications équivalentes. Conformément à l'article 144, § 4, alinéa 1<sup>er</sup>, 3<sup>o</sup>, du décret, l'expert externe doit avoir « une compétence spécifique en lien avec une des

---

<sup>22</sup> Projet de décret portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs, exposé des motifs, *Doc. parl.*, Parl. Comm. fr., 2017-2018, n° 664/1, p. 15.

missions de la fonction visée par le recrutement », ce qui peut conduire à désigner, pour chacun des quatre jurys, des experts externes présentant des compétences spécifiques distinctes, ce qui est de nature à porter atteinte au principe d'égalité.

2. L'article 3, alinéa 1<sup>er</sup>, seconde phrase, en projet dispose que « le Jury évalue l'ensemble des épreuves afférentes aux fonctions de promotion de directeu[r] de zone et de délégu[é] au contrat d'objectifs ». L'article 8, § 4, prévoit qu'au terme de l'épreuve écrite, « les jurys sélectionnent les 12 candidats à la fonction de directeur de zone et les 150 candidats à la fonction de délégué au contrat d'objectifs les mieux classés » et « les convoquent pour la partie orale de l'épreuve ». L'article 10 dispose qu'à l'issue des deux parties de l'épreuve d'admission au stage, « les jurys établissent un classement général unique pour la fonction de directeur de zone et un classement général unique pour la fonction de délégué au contrat d'objectifs, lequel est ensuite décliné par groupement de zones selon le choix opéré par les candidats dans leur candidature ».

Dans l'hypothèse où l'auteur du texte maintiendrait un système d'évaluation à plusieurs jurys, il faudrait qu'il précise quel(s) jury(s) est/sont compétent(s) pour examiner la recevabilité des candidatures, ainsi que les modalités de fonctionnement, en particulier les quorums de présence et de vote à respecter lorsque les jurys statuent ensemble.

3. Le projet doit être revu à la lumière des deux observations qui précèdent.

## OBSERVATIONS PARTICULIERES

### PREAMBULE

1. À l'alinéa 2, il y a lieu de supprimer le mot « notamment » puisque le projet exécute exclusivement les habilitations prévues à l'article 144 du décret <sup>23</sup>.

2. Le préambule doit attester que le « test genre » a bien été accompli et que le ministre de la Fonction publique a donné son accord, comme cela ressort du dossier transmis au Conseil d'État.

### DISPOSITIF

#### Article 1<sup>er</sup>

1. Au 2<sup>o</sup>, la définition du « directeur de zone » est à la fois erronée et incomplète.

---

<sup>23</sup> *Principes de technique législative – Guide de rédaction des textes législatifs et réglementaires*, [www.conseildetat.be](http://www.conseildetat.be), onglet « Technique législative, recommandation n° 27b.

D'une part, elle ne tient pas compte de la possibilité prévue par l'article 5, § 3, du décret de charger, selon les besoins, le directeur de zone de plusieurs zones ou de l'autoriser à effectuer des missions au sein d'une autre zone.

Plus fondamentalement, les missions qui sont décrites dans la disposition en projet se rapprochent davantage de celles que l'article 7, § 1<sup>er</sup>, du décret confie au délégué au contrat d'objectifs.

Quant à la définition du « délégué au contrat d'objectifs », elle ne couvre qu'une partie des missions que la disposition légale précitée attribue à ces agents.

Les définitions précitées seront revues en renvoyant aux dispositions du décret qui énumèrent l'ensemble des missions de chacune de ces deux catégories d'agents.

2. Les mots « regroupement de zones » doivent être remplacés par les termes « groupement de zones » pour se conformer à la terminologie employée à l'article 144, § 2, alinéa 3, du décret.

La même observation vaut pour l'article 7, alinéa 1<sup>er</sup>, 3<sup>o</sup>.

### Article 3

À l'alinéa 3, il convient de préciser les cas dans lesquels un membre suppléant remplace un membre effectif.

### Article 7

1. Le principe d'égale admissibilité aux emplois publics, qui n'est qu'une application du principe d'égalité, implique la publicité des vacances d'emplois ainsi que des conditions d'accès et des critères de sélection <sup>24</sup>.

L'article 7 détermine le contenu de l'appel à candidatures. Pour se conformer au principe précité, l'appel à candidatures doit également contenir les informations complémentaires suivantes :

– les destinataires de l'appel à candidatures, à savoir les membres du personnel pour l'année scolaire 2018-2019 mais également des « extérieurs » à partir de l'année scolaire 2019-2020 ; l'auteur du texte doit, en outre, prévoir le mode de publication des appels à candidatures, de manière à atteindre ses destinataires ;

---

<sup>24</sup> C.E., 4 février 2010, n° 200.492, Schmetz (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/200000/400/200492.pdf>) ; 6 avril 2011, n° 212.493, Denoncin (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/212000/400/212493.pdf>) ; 5 février 2013, n° 222.384, Mahieu (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/222000/300/222384.pdf>).

- au point 1°, le moment où les conditions d'accès doivent être réunies ;
- aux points 2° et 3°, les conséquences attachées au non-respect des modalités et des délais pour faire acte de candidature, ainsi qu'à l'hypothèse d'une candidature qui serait incomplète ;
- le contenu de la fonction à pourvoir, les compétences requises, ainsi que les critères de sélection.

2. L'alinéa 2 dispose que

« l'appel à candidatures précise le règlement d'ordre intérieur applicable à l'épreuve de sélection, tant pour la partie orale que pour la partie écrite ».

Le projet ne prévoit cependant pas qui doit établir ce règlement d'ordre intérieur, qui n'est visé par aucune autre disposition du décret ou du présent projet. Par ailleurs, il ne peut s'agir de compléter dans ce règlement d'ordre intérieur les modalités de l'épreuve de sélection puisque celles-ci doivent figurer dans le projet conformément à l'article 144, § 3, alinéa 3, du décret <sup>25</sup>. En revanche, le principe d'égalité d'admissibilité aux emplois publics impose bien, dans l'appel à candidatures, de porter à la connaissance des candidats potentiels les règles applicables à l'épreuve de sélection.

#### Article 8

1. Le rappel dans un arrêté réglementaire d'une disposition de force obligatoire supérieure est non seulement superflu mais pareille manière de faire a en outre pour effet d'occulter la véritable norme supérieure : en reproduisant celle-ci, l'auteur du projet agit en effet comme s'il était compétent pour arrêter – et donc modifier – cette norme supérieure. Il est vrai que, dans un but de lisibilité de l'ensemble du dispositif, il peut être admis de reproduire des normes de niveau hiérarchique supérieur mais, afin d'éviter les inconvénients qui viennent d'être rappelés, le texte doit alors indiquer qu'il s'agit du rappel de ces normes, à l'aide, par exemple de la formule « Conformément à [...] du décret [...], [...] » <sup>26</sup>.

Tel est le cas de l'article 8, § 1<sup>er</sup>, première phrase, qui reproduit l'article 144, § 3, alinéa 4, du décret, de l'article 8, § 2, 1°, qui reproduit l'article 144, § 3, alinéa 5, 1°, du décret, et de l'article 8, § 4, qui paraphrase l'article 144, § 3, alinéa 8, du décret.

---

<sup>25</sup> En ce sens, voir les avis n<sup>os</sup> 53.024/2 et 53.025/2 donné le 27 mars 2013 sur deux projets d'arrêtés devenus l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 28 mars 2013 'fixant les modalités de l'épreuve de sélection en vue de la promotion à une fonction d'inspecteur' et l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 28 mars 2013 'fixant le profil de fonction générique de la fonction de directeur' (<http://www.raadvst-consetat.be/dbx/avis/53024.pdf>; <http://www.raadvst-consetat.be/dbx/avis/53025.pdf>).

<sup>26</sup> En ce sens, voir l'avis n<sup>o</sup> 53.304/2 donné le 3 juin 2013 sur un projet d'arrêté devenu l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 6 juin 2013 'fixant les modalités de fonctionnement du jury de l'épreuve de sélection en vue de la promotion à une fonction d'inspecteur' (<http://www.raadvst-consetat.be/dbx/avis/53304.pdf>).

La même observation vaut *mutatis mutandis* pour l'article 10, alinéa 1<sup>er</sup>, qui paraphrase l'article 144, § 3, alinéa 10, du décret.

2. L'article 144, § 3, alinéa 5, 1<sup>o</sup>, du décret prévoit que les critères d'évaluation de la partie écrite portent sur la capacité à répondre à des questions théoriques sur chacune des compétences spécifiques définies dans le profil des compétences attendu dès l'entrée en stage du directeur de zone ou du délégué au contrat d'objectifs. S'agissant du directeur de zone, l'article 8, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 1<sup>o</sup>, a), omet de préciser que l'épreuve écrite doit évaluer la compétence spécifique « connaissance générale élémentaire du fonctionnement d'un établissement scolaire », visée à l'annexe 1 (1) e.

Dès lors qu'une disposition légale prévoit que chacune des compétences spécifiques attendues d'un directeur de zone doivent être testées lors de l'épreuve écrite, il n'appartient pas au Gouvernement de limiter celle-ci à l'évaluation de certaines de ces compétences spécifiques <sup>27</sup>.

La situation se présente de manière différente pour ce qui concerne le point (2) b, des annexes n° 1 et n° 2, qui exigent notamment, au titre des compétences techniques, d'« excellentes compétences de communication [...] écrite », lesquelles ne font pas, non plus, l'objet d'une évaluation, ni lors de l'épreuve écrite qui se déroule sous la forme d'un questionnaire à choix multiples, ni lors de l'épreuve orale. En effet, l'article 144, § 3, du décret prévoit que la partie écrite doit permettre d'évaluer « la capacité de répondre à des questions de jugement situationnel démontrant des compétences techniques [...] », non pas « les », « toutes » ou « chacune de » ces compétences. Quant à la partie orale, la disposition législative précitée dispose que « l'épreuve porte sur la compétence technique de communication orale [...] », à l'exclusion donc de la communication écrite. Il en résulte que le Gouvernement peut décider, dans le cadre de l'habilitation qui lui est donnée de « fixer les modalités de chacune des parties de l'épreuve [...] et les critères d'évaluation de chacune d'elles sur la base du profil de compétences [...] », de ne pas tester la compétence technique « communication écrite », même si celle-ci est reprise dans le profil des compétences.

3. L'article 8, § 2, omet de viser les « bonnes compétences en utilisation des outils de la bureautique [...] », reprises à l'annexe 1 (2) c et à l'annexe 2 (2) c, alors que celles-ci sont mentionnées à l'article 8, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 1<sup>o</sup>, b), et 2<sup>o</sup>, b), au titre de compétences techniques que l'épreuve écrite doit évaluer.

Il convient de résoudre cette contradiction.

---

<sup>27</sup> En ce sens, entre autres, voir C.E., 24 juin 2014, n° 227.812, Vanham (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/227000/800/227812.pdf>); 7 janvier 2015, n° 229.737, Bertrand (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/229000/700/229737.pdf>); 20 janvier 2015, n° 229.874, D'Ans (<http://www.raadvst-consetat.be/Arrets/229000/800/229874.pdf>).

4. À l'article 8, § 3, on ne perçoit pas la raison pour laquelle les membres du/des jury(s) ne devraient assister aux épreuves écrites qu'à titre exclusif d'observateurs, alors que, conformément à l'article 3 en projet, « le jury évalue l'ensemble des épreuves » et est donc notamment compétent pour rejeter les candidatures en cas de tricherie.

#### Article 11

L'article 11 prévoit que « le présent arrêté entre en vigueur le jour de son adoption ».

Ce procédé méconnaît l'article 84, alinéa 1<sup>er</sup>, 2<sup>o</sup>, de la loi spéciale du 8 août 1980 'de réformes institutionnelles'. Pour le surplus, la section de législation n'aperçoit pas les raisons de déroger aux règles normales d'entrée en vigueur des arrêtés réglementaires.

Cette disposition doit dès lors être omise.

#### Annexe n° 1

1. Il y a lieu de remplacer, dans l'annexe n° 1, les mots « débiter dans la fonction » par « dès l'entrée au stage ». Le projet exécute en effet l'article 144, § 3, alinéa 2, du décret, qui habilite le Gouvernement à fixer le profil de compétences attendues « dès l'entrée au stage du directeur de zone et du délégué au contrat d'objectifs », et non les articles 5, § 2, et 7, § 2, du décret, qui habilitent le Gouvernement à fixer « le profil de fonction » de directeur de zone et de délégué au contrat d'objectifs.

La même observation vaut *mutatis mutandis* pour l'annexe n° 2.

2. Le visa de l'annexe doit indiquer la date de l'arrêté à laquelle elle est jointe. Par ailleurs, l'intitulé de cet arrêté doit être modifié et viser l'article 144 du décret, pas son article 123.

La même observation vaut *mutatis mutandis* pour l'annexe n° 2.

Annexe n° 2

Pour la compétence générique et comportementale « gestion des tâches », il y a une contradiction entre le profil de base « résoudre des problèmes » repris dans le tableau et le profil de base « décider » qui figure dans la description.

Il convient de supprimer cette incohérence.

LE GREFFIER

LE PRESIDENT

Béatrice DRAPIER

Pierre VANDERNOOT