



Schola Europaea

Bureau du Secrétaire général

Unité de développement pédagogique

Ref.: 2015-01-D-11-fr-4

Orig.: FR

## **Mise à jour du document 2010-D-531-fr-5 "Cadre général pour l'organisation de la formation continue pour le personnel de direction"**

---

Approuvé par le Conseil supérieur lors de sa réunion des 15, 16 et 17 avril 2015 à Prague

*Le Conseil supérieur approuve les changements apportés au document 2010-D-531-fr-5 "Cadre général pour l'organisation de la formation continue pour le personnel de direction" tels qu'ils figurent à l'annexe I du document présenté, ainsi que le budget présenté dans la fiche financière ci-après, et ce pour une entrée en vigueur immédiate.*

## **I. Contexte**

Le Conseil supérieur des Ecoles européennes des 14, 15 et 16 avril 2010 a approuvé le document 2010-D-531-fr-4 « Cadre général pour l'organisation de la formation continue pour le personnel de direction ».

Le but de ce document était d'établir le cadre dans lequel s'inscrit cette formation continue. Cette formation continue étant « *nécessaire pour améliorer la qualité de la direction afin que les standards de gestion exigés soient atteints.* »

Le cadre général était censé être revu après une période de 5 ans au maximum. Ceci est l'objet du présent document.

## **II. Problématiques**

Depuis son approbation, les formations suivantes ont été organisées :

- 19 et 20 novembre 2010 au Château de Limelette (Belgique)
- 13 et 14 janvier 2012 à l'Ecole européenne de Mol ;
- 23 et 24 novembre 2012 à l'Ecole européenne de Luxembourg II ;
- 14 et 15 novembre 2013 à l'Ecole européenne de Bruxelles IV ;
- 7 et 8 novembre 2014 à l'Ecole européenne de Mol.

Des modifications sont proposées sur la base des expériences passées.

### ➤ **Budget**

Les moyens financiers alloués pour cette formation ont rarement permis de pouvoir l'organiser en « *centre de formation/hôtel ou Institut* », alors que cela était censé être la règle générale. C'est pourquoi il est proposé d'inclure formellement dans le document la possibilité de l'organiser au sein d'une école comme cela a été le cas jusqu'à présent et de supprimer la référence à Bruxelles ou sa périphérie.

Par ailleurs, concernant le choix des experts dispensant la formation continue, la question budgétaire se pose également. La part des moyens financiers alloués à l'intervention d'experts, lorsque la formation est organisée conjointement (Directeurs et Adjointes ensemble), a constitué un obstacle certain au recrutement de ces experts. Ce problème ne pourra que s'accroître puisque les montants mentionnés dans la fiche financière soumise au Comité budgétaire lors de l'approbation du document 2010-D-531 ne prévoyaient pas d'indexation automatique. Il est donc proposé de revoir le dispositif en conséquence. Il est également proposé que le budget repris dans la fiche financière soit annuellement et automatiquement indexé, ce qui n'a pas été le cas jusqu'à présent.

### ➤ **Participation du personnel de direction des Ecoles agréées**

Un autre aspect, qui résulte de la part de plus en plus importante que représentent les Ecoles agréées au sein du système des Ecoles européennes, mérite d'être pris en compte.

La participation du personnel de direction des Ecoles agréées était prévue par le document cadre sous la condition que les frais de participation à la formation pour leur personnel soient à leur charge.

Jusqu'à présent, seuls les frais de voyage et d'hébergement étaient directement pris en charge par les Ecoles agréées et pas les frais d'experts. Or, s'il on considère leur nombre croissant et le fait que les frais facturés par les experts sont en grande partie fonction du nombre de participants, cela a un impact indéniable sur le coût total. Il est donc proposé d'inclure la facturation aux Ecoles agréées du prorata du coût des experts leur incombant

relativement au nombre total de participants, en plus des frais de voyages et d'hébergement déjà supportés par elles.

#### ➤ **Organisation pratique**

Le personnel de Direction a manifesté sa volonté d'être plus impliqué dans les choix des thèmes abordés lors de ses formations continuées. De plus, certains ont exprimé le souhait de pouvoir organiser des formations séparées pour les Directeurs et pour les Adjointes. Une proposition de modification en ce sens est proposée.

Il est également proposé d'inclure officiellement parmi les participants, les Présidents du Conseil d'Inspection.

Il est proposé que la référence à l'organisation de la formation le week-end et de préférence au printemps soit supprimée pour garantir plus de flexibilité. Jusqu'à présent, pour des raisons pratiques, il n'a jamais pu être organisé de formations au printemps.

#### ➤ **Autres changements proposés**

Les autres propositions d'adaptation du document cadre concernent :

- Ajout de « Bien être à l'école et sécurité » à la liste des décisions relevant de la responsabilité du directeur ;
- La suppression de l'utilisation de la ligne budgétaire 60 2604 « Formation continue pour le Learning Support. Tous les moyens financiers seront concentrés sur la ligne budgétaire 60 2602 « Frais de formation continue » et 60 2410 à partir du budget 2016, à la suite de l'approbation du document 2014-10-D-22-fr-2 « Nouvelle nomenclature budgétaire à partir du budget 2016 »
- Il est proposé que la révision du document cadre se réalise tous les quatre ans.

Les adaptations évoquées ci-dessus sont reprise en mode suivi des modifications (Track Changes) dans l'annexe I au présent document (référence : 2010-D-531-fr-6).

### **III. Avis du Comité d'Inspection mixte**

Le Comité d'Inspection mixte décide que ce point sera discuté au sein du Comité pédagogique mixte, faute de temps.

### **IV. Avis du Comité pédagogique mixte**

Le Comité pédagogique mixte émet un avis favorable unanime sur le document. Il sera présenté au Comité budgétaire pour avis, puis au Conseil supérieur pour son approbation.

### **V. Avis du Comité budgétaire**

Le Comité budgétaire émet un avis favorable sur le document et la fiche financière.

### **VI. Proposition**

Le Conseil supérieur est invité à approuver les changements à apporter au document 2010-D-531-fr-5 "Cadre général pour l'organisation de la formation continue pour le personnel de direction" tels qu'ils figurent à l'annexe I du présent document, ainsi que le budget présenté dans la fiche financière ci-après, et ce pour une entrée en vigueur immédiate.

## FICHE FINANCIERE

### 1. Budget tel qu'approuvé en 2010 par le Conseil supérieur

	Voyage	Indemnités	Hôtel / Centre de conférence 2 jours	Divers	<i>Si organisation d'une formation pour l'ensemble du personnel de direction</i>  Total pour l'ensemble des Directions	<i>Si organisation d'une formation par Direction séparément</i>  Total par Direction (inclus experts et divers)
<b>14 Directeurs</b>	3.500 €	0	4.900 €		8.400 €	<b>17.900 €</b>
<b>14 DAP</b>	3.500 €	0	4.900 €		8.400 €	<b>17.900 €</b>
<b>14 DAS</b>	3.500 €	0	4.900 €		8.400 €	<b>17.900 €</b>
<b>2 Experts</b>	1.400 €	2.400 €	700 €		4.500 €	
<b>Divers</b>				5.000 €	5.000 €	
<b>Total</b>	<b>11.900 €</b>	<b>2.400 €</b>	<b>15.400 €</b>	<b>5.000 €</b>	<b>34.700 €</b>	

### 2. Inflation EU prise en compte (Source : Eurostat) :

2010	2011	2012	2013
2.1 %	3.1 %	2.6 %	1.5 %

### 3. Budgets indexés

#### A. Organisation de la formation par Direction (soit les Directeurs, soit les Directeurs adjoints du secondaire ou soit les Directeurs adjoints du primaire)

	Voyage	Indemnités	Hôtel / Centre de conférence 2 jours	Divers	TOTAL
<b>14 Directeurs ou Directeurs adjoints</b>	3.837 €	0 €	5.371 €	0 €	9.208 €
<b>Experts</b>	1.535 €	2.631 €	767 €	0 €	4.933 €
<b>Divers</b>	0 €	0 €	0 €	5.481 €	5.481 €
<b>Total</b>	<b>5.371 €</b>	<b>2.631 €</b>	<b>6.139 €</b>	<b>5.481 €</b>	<b>19.622 €</b>

## FICHE FINANCIERE

### B. Organisation de la formation en groupant les directions

Dans cette éventualité, le nombre d'experts nécessaire à la formation doit rester proportionnel au nombre de participants. Il en va de même pour les frais divers exposés pour la bonne organisation de la formation.

Le budget relatif aux experts et le budget relatif au poste « divers » sont dès lors adaptés en fonction du nombre de participants sans qu'ils ne puissent toutefois dépasser deux fois le montant total repris dans le tableau ci-dessus en regard de ces postes.

Le budget maximal s'établit donc comme suit :

	Voyage	Indemnités	Hôtel / Centre de conférence 2 jours	Divers	TOTAL
<b>14 Directeurs</b>	3.837 €	0 €	5.371 €	0 €	9.208 €
<b>14 DAP</b>	3.837 €	0 €	5.371 €	0 €	9.208 €
<b>14 DAS</b>	3.837 €	0 €	5.371 €	0 €	9.208 €
<b>Experts</b>	3.069 €	5.262 €	1.535 €	0 €	9.866 €
<b>Divers</b>	0 €	0 €	0 €	10.962 €	10.962 €
<b>Total</b>	<b>14.580 €</b>	<b>5.262 €</b>	<b>17.649 €</b>	<b>10.962 €</b>	<b>48.453 €</b>

Écoles Européennes

Bureau du Secrétaire général



[Annexe I 2015-01-D-11-fr-2](#)

Réf. : 2010-D-531-fr-~~56~~<sup>1</sup>

Orig. : FR

## **Cadre général pour l'organisation de la formation continue pour le personnel de direction**

Approuvé par le Conseil supérieur des Ecoles européennes lors de sa réunion des 14, 15 et 16 avril 2010 à Bruxelles

---

**[Proposition : Entrée en vigueur immédiate](#)**

<sup>1</sup> [Version 2010-D-531-fr-4 approuvée par le Conseil supérieur des Ecoles européennes des 14, 15 et 16 avril 2010 à Bruxelles](#)

## 1. Formation continuée centralisée pour le personnel de direction

Le document «Assurance et développement de la qualité dans les Ecoles européennes» définit diverses responsabilités pour la direction.

Les responsabilités suivantes incombent à la direction, certaines en concertation avec les inspecteurs:

- Elaborer un projet d'école ;
- Assurer la coordination des développements pédagogiques ;
- Suivre de près la mise en œuvre des projets et en évaluer les résultats ;
- Veiller à ce que les enseignants soient au fait des derniers progrès de la pédagogie du point de vue à la fois des contenus et de la méthodologie ;
- Elaborer une politique d'établissement écrite pour le perfectionnement professionnel ;
- Créer un climat d'autoévaluation et organiser les ressources nécessaires pour le promouvoir.

Auxquelles s'ajoutent depuis l'approbation du document sur la Réforme du système des Ecoles européennes:

Les décisions relevant de la responsabilité du directeur selon les dispositions des statuts et règlements, notamment le Règlement général ainsi que des décisions sur des points tels que :

- ICT : développement et formation des personnels ;
- Protection des données ;
- Protection de l'enfance ;
- Virements prévus par le Règlement financier ;
- Inscriptions des élèves ;
- Bien-être à l'école et sécurité.

En outre, le document «Règlement d'application concernant la nomination et l'évaluation des Directeurs et Directeurs adjoints des Ecoles européennes» se concentre sur diverses compétences de gestion attendues de la direction, dont:

- Le leadership ;
- Les initiatives visant à développer un esprit européen ;
- La planification, la mise en œuvre et l'évaluation ;
- L'administration et l'organisation ;
- La communication et les relations humaines.

La formation continuée est nécessaire pour améliorer la qualité de la direction afin que les standards de gestion exigés soient atteints.

Ces stages devraient cibler :

- Le leadership, y compris la vision, la mission et le projet d'établissement ;
- La capacité à développer des plans annuels et pluriannuels;
- La capacité à l'évaluation des professeurs, des activités ainsi que de la planification;
- Le suivi de la qualité de l'enseignement;
- La standardisation du contrôle interne;
- Les domaines de gestion tels que les ressources humaines et la direction du personnel et sa gestion ;
- L'apprentissage, l'enseignement et le programme d'enseignement ;
- Le perfectionnement professionnel;
- La gestion des moyens ;
- La communication et les relations avec l'extérieur.

## **2. Organisation de la formation continue du personnel de direction**

Cette formation sera organisée annuellement, par le Secrétaire général ~~ou son~~ adjoint, sur une période de deux jours, ~~idéalement le week-end et de préférence au printemps.~~

La formation du personnel de Direction peut être organisée selon différentes formules :

- Formation des Directeurs séparée de celle des Adjoints ;
- Formation des Directeurs séparée de celle des Adjoints des cycles Maternel et Primaire et de celle des Adjoints du cycle Secondaire ;
- Formation des Directeurs et des Adjoints, tous ensemble ;
- Des combinaisons de ces formules<sup>2</sup>.

~~Le Secrétaire général ou son adjoint peut décider d'organiser une formation continue pour les Directeurs séparément des Directeurs adjoints. La formation des Directeurs adjoints quant à elle pourrait être organisée lors de leur associée à une réunion annuelle des Directeurs et/ou des Adjoints. Dans ce cas, les coûts associés à la réunion seront pris en charge par chaque école.~~

<sup>2</sup> Par exemple, un jour de formation séparé pour les Directeurs, les Adjoints des cycles Maternel et Primaire et les Adjoints du cycle Secondaire et un jour tous ensemble.

En principe, cette formation serait organisée en centre de formation/hôtel ou Institut ou dans une école, à Bruxelles ou en sa périphérie, afin de favoriser la concentration et le travail de groupe ainsi que le partage des expériences de chacun au sein du système des Ecoles européennes.

Des ateliers communs à l'ensemble du personnel de direction ou séparés (Directeur, Directeur adjoint secondaire et Directeur adjoint primaire) pourront ainsi être organisés.

Le programme de cette formation sera établi par le Secrétaire général ou et son adjoint ensemble avec les Représentants des Directeurs et des Adjoints, sur base des propositions envoyées par le personnel de direction ou sur base de propositions faites par les CI dans le cadre de la politique générale fixée par le Conseil supérieur et précisée par le document de la Réforme du système des Ecoles européennes. Ces propositions devront être envoyées au Secrétaire général ou et à son adjoint en début d'année scolaire environ six mois avant l'organisation de la formation, ceci afin de pouvoir trouver, dans des délais raisonnables, un des experts de haute qualité ou un des inspecteurs, en fonction des thèmes qui seront abordés.

~~D'une part, ces formations centralisées se concentreront sur les compétences en management ou «Management Skills» et la mise en œuvre harmonisée de l'autonomie. D'autre part, l~~ Les personnels de direction pourront aussi organiser, au niveau local, des formations adaptées à leurs besoins.

- **Le BSGEE (Unité de développement pédagogique):**

- envoie la lettre d'invitation officielle aux Ecoles européennes, dans un délai minimum de 4 semaines, en précisant qu'il s'agit d'une formation continue centralisée pour le personnel de direction. Sans réception de ce courrier, la direction ne pourra pas considérer cette formation comme ayant lieu.

- invite officiellement, les experts externes, et les Présidents du CI et les autres personnes (inspecteurs, membres du BSGEE le cas échéant, etc.) conviées, par le Secrétaire général ou son adjoint, à participer à la formation continue ;

- envoie l'invitation aux écoles agréées par le Conseil supérieur ayant signé la Convention d'agrément avec le Secrétaire général des EE (les frais pour leur personnel de direction participant aux formations continues sont à la charge de ces écoles, y compris le prorata du coût pour les experts).

- envoie le programme aux Ecoles européennes, aux écoles agréées mentionnées ci-dessus ainsi qu'aux experts et à toutes les personnes conviées.

- **Le Directeur de chacune des Ecoles :**

- enverra au BSGEE une liste comprenant :

- le nom, le prénom, la fonction, la langue véhiculaire dominante et une estimation globale des frais de voyage de son personnel participant et ce, dans la mesure du possible, endéans les trois semaines de la date prévue de la formation continue.

- En ce qui concerne le remboursement des frais de voyage et de séjour, la direction sera remboursée selon les Articles 63, 64 et 65 du Statut du personnel détaché des Ecoles européennes (2009-D-511-fr-3).

En marge des dispositions relatives au remboursement des frais de voyage, il est précisé:

- *En principe le transport est effectué par chemin de fer en première classe.*

- Lorsqu'un membre du personnel de direction est autorisé à utiliser une voiture pour se déplacer, ses frais de transport sont remboursés sur la base du prix en chemin de fer première classe, tout autre supplément exclu.
- Si deux ou plusieurs personnes utilisent la même voiture, le remboursement n'est effectué qu'à la personne ayant la charge du véhicule, au taux de 100 % majoré par 25 % par personne supplémentaire jusqu'à concurrence de 200 % (applicable à partir du 01.09.1999).
- La personne utilisant son propre véhicule pour ses déplacements conserve en particulier l'entière responsabilité lors d'accidents qui pourraient survenir.

### 3. Cadre budgétaire

Les postes budgétaires relatifs au financement des formations continues destinées au personnel enseignant et au personnel de direction pour l'ensemble des Ecoles européennes sont :

60 2602 Frais de formation continue ~~et~~

60 2410 Frais de formation continuée (à partir du Budget 2016)

~~60 2604 Formation continue pour le « Learning Support »~~

Les frais relatifs à la formation continue pour le personnel de direction sont inscrits, au budget du BSGEE, sur le même poste budgétaire que la formation continue du personnel enseignant.

Les frais d'experts, les frais divers ainsi qu'et au moins une partie du forfait proposé par le centre de conférence ou par l'organisme spécialisé seront exclusivement pris en compte sur le poste 60 2602.

~~Les écoles devront, dès lors, tenir compte des frais de voyages et de séjours, pour cette formation, lors de l'établissement de leur budget pour l'ensemble des formations continues de leur personnel y compris le personnel de direction.~~

~~Les contraintes du budget du Bureau du Secrétaire Général des Ecoles Européennes (BSGEE) ne permettent pas de renforcer à volonté les crédits approuvés par le Conseil Supérieur par voie de virement d'une autre ligne budgétaire, c'est à dire que Iles dépenses ne pourront néanmoins pas dépasser les crédits inscrits et disponibles au budget du BSGEE montants indiqués dans la fiche financière, qui seront indexés annuellement.~~

### 4. Evaluation

- Toutes les formations continues doivent être évaluées pour permettre aux organisateurs d'adapter la forme et le contenu.
- Les résultats de l'évaluation de la formation continue centralisée du personnel de direction sont envoyés aux écoles ainsi qu'au CIM par le Secrétaire général ou son adjoint.
- Chaque membre du personnel de la direction reçoit un certificat de présence standard signé par le Secrétaire général ou son adjoint pour chaque formation continue où il a participé.

Le document «Cadre général pour l'organisation de la formation continue du personnel de direction» sera revu après une période de cinq quatre ans au maximum.