



WALLONIE-BRUXELLES  
ENSEIGNEMENT

# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2021





## **Wallonie-Bruxelles Enseignement Rapport d'activités 2021**

### **Éditeur responsable :**

Julien Nicaise, Administrateur général

Wallonie-Bruxelles Enseignement

City Center

Boulevard du Jardin Botanique 20-22 - 1000 Bruxelles

[www.wbe.be](http://www.wbe.be)

### **Coordination, rédaction collective, conception graphique et mise en page :**

Services centraux de Wallonie-Bruxelles Enseignement

### **Impression :**

Centre technique et pédagogique de Frameries

Route de Bavay 70 - 7080 Frameries

Crédit photos de couverture : Adobe Stock et Canva

Octobre 2022

ISSN 2953-0482 (broché)

ISSN 2953-0490 (numérique)



# SOMMAIRE

Avant-propos .....	2
<b>1. WBE, un enseignement de qualité .....</b>	<b>5</b>
1.1. L'enseignement de WBE en un coup d'œil .....	6
1.2. Un enseignement de qualité, de la maternelle au supérieur .....	8
1.3. Un enseignement pour toutes et tous .....	16
1.4. Un enseignement répondant aux enjeux sociétaux .....	18
<b>2. WBE, un pouvoir organisateur en soutien.....</b>	<b>25</b>
2.1. WBE au service des établissements .....	26
2.2. WBE, service public .....	37
<b>3. WBE, un pouvoir organisateur en développement .....</b>	<b>39</b>
3.1. L'organisme WBE en un coup d'œil .....	40
3.2. WBE en déploiement .....	43
3.3. Perspectives d'avenir .....	54
<b>Glossaire .....</b>	<b>55</b>





## AVANT-PROPOS

Bien que Wallonie-Bruxelles Enseignement soit encore un jeune organisme public, nous sommes heureux de vous en présenter son nouveau rapport d'activités dans une toute nouvelle version augmentée.

L'année 2021, dont il est rendu compte dans ces pages, a été une année charnière pour Wallonie-Bruxelles Enseignement car elle a vu conclure entre le Gouvernement et WBE le **premier contrat de gestion**, dont la période de validité s'étend jusqu'en juin 2023.

Ce contrat de gestion, validé par le Conseil WBE le 21 octobre 2021, et approuvé par le Gouvernement le 28 octobre 2021, s'appuie sur les missions qui incombent à WBE et trace un cap, en identifiant les évolutions que WBE entend réaliser ainsi que les moyens pour y parvenir.

L'objectif est de faire de WBE un **pouvoir organisateur d'enseignement public moderne et performant**, autonome, service de la Fédération Wallonie Bruxelles et partenaire de son Gouvernement.

Bien entendu, WBE est encore en plein **développement**. Depuis le début de l'année 2021, ses différents départements se déploient autour de cinq Directions générales et des services de l'Administrateur général, au sein desquels chacun œuvre dans son domaine de compétence et en concertation avec les autres services.

Le présent rapport d'activités s'articule autour des **missions de WBE** et du soutien qu'il rend en tant que pouvoir organisateur aux établissements mais également au Gouvernement et aux autres partenaires.

Sa structure, doublement orientée « enseignement » et « services centraux », permet de rendre compte au mieux des activités des différents services ainsi que des actions d'amélioration continuellement entreprises, et de mettre en exergue le travail que nos collaborateurs accomplissent au quotidien pour que les élèves et étudiants inscrits dans nos établissements puissent bénéficier du meilleur enseignement.

À ce titre, nous savons à quel point ce quotidien aura été bouleversé en 2021, d'une part en raison de la **pandémie de Covid-19**, qui s'est poursuivie et a nécessité de nombreuses adaptations, tant dans nos différents établissements que dans les services centraux. D'autre part, à cause des **inondations de juillet 2021**, qui ont pesé durement sur de nombreux établissements, en particulier dans la région liégeoise.

Un élan de solidarité exceptionnel et la mobilisation de toutes et tous – directions, enseignants, collaborateurs des services centraux, bénévoles – ont alors permis l'impossible : l'organisation d'une rentrée des classes sécurisante pour l'ensemble des élèves des écoles touchées.

La collaboration fructueuse entre les établissements et les services centraux du pouvoir organisateur ainsi que le profond engagement de l'ensemble des équipes ne sont plus à démontrer ; que nos membres du personnel en soient toutes et tous remerciés.



Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce rapport d'activités. Sans prétendre à l'exhaustivité, il vous permettra de vous faire une idée plus précise des actions entreprises par WBE dans le cadre de ses missions, et du récent contrat de gestion.



@ULB



@Reporters

**Isabelle MAZZARA**

Présidente du Conseil WBE

**Julien NICAISE**

Administrateur général WBE



*Sauf mention explicite, tout nom visant des personnes repris au présent rapport inclut tant les femmes que les hommes et que les personnes non binaires ; le masculin est donc utilisé à titre épïcène.*



# WBE, UN ENSEIGNEMENT DE QUALITÉ





## 1.1 L'ENSEIGNEMENT DE WBE EN UN COUP D'ŒIL



**200 000**

élèves et étudiants de la maternelle au supérieur

**500**

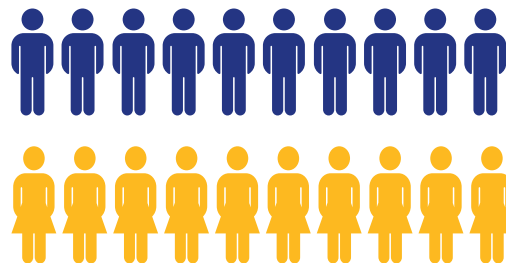
établissements (sites et bâtiments) dans toute la Belgique francophone

**3,2 millions**

de m<sup>2</sup> (bruts hors espaces extérieurs)

**30 000**

membres des personnels de l'éducation



Depuis son autonomisation en septembre 2019, la priorité de Wallonie-Bruxelles Enseignement est d'offrir aux élèves et étudiants un enseignement qui leur donne les clés d'une vie citoyenne riche et épanouissante, en adéquation avec ses valeurs : la démocratie, l'ouverture et la démarche scientifique, le respect et la neutralité, ainsi que l'émancipation sociale.

Dispenser un enseignement de qualité, du maternel au supérieur, qui soit à la hauteur des défis d'aujourd'hui et de demain... voilà le sens des actions posées au quotidien par les équipes éducatives des établissements et par les services qui les soutiennent.





*Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE), par l'engagement et la qualité du travail de ses personnels, offre à chaque étudiant, à chaque élève et à sa famille, la possibilité de vivre et de partager **des valeurs essentielles** :*

## Démocratie

WBE forme les élèves et les étudiants au respect des Libertés et des Droits fondamentaux de l'Homme, de la Femme et de l'Enfant. Il suscite l'adhésion des élèves et des étudiants à l'exercice de leur libre arbitre par le développement de connaissances raisonnées et l'exercice de l'esprit critique.

## Émancipation sociale

WBE travaille au développement libre et graduel de la personnalité de chaque élève et de chaque étudiant. Il vise à les amener à s'appropriier les savoirs et à acquérir les compétences pour leur permettre de prendre une place active dans la vie économique, sociale et culturelle. Actif face aux inégalités sociales, WBE soutient les moins favorisés afin qu'aucun choix ne leur soit interdit pour des raisons liées à leur milieu d'origine. Confiants en eux, conscients de leurs potentialités, l'élève et l'étudiant construisent leur émancipation intellectuelle, gage de leur émancipation sociale.

## Ouverture & démarche scientifique

WBE forme des citoyens libres, responsables, ouverts sur le monde et sa diversité culturelle. L'apprentissage de la citoyenneté s'opère au travers d'une culture du respect, de la compréhension de l'autre et de la solidarité avec autrui. Il développe le goût des élèves et des étudiants à rechercher la vérité avec une constante honnêteté intellectuelle, toute de rigueur, d'objectivité, de rationalité et de tolérance.

## Respect & neutralité

WBE travaille au développement libre et graduel de la personnalité de chaque élève et de chaque étudiant. Il vise à les amener à s'appropriier les savoirs et à acquérir les compétences pour leur permettre de prendre une place active dans la vie économique, sociale et culturelle. Actif face aux inégalités sociales, WBE soutient les moins favorisés afin qu'aucun choix ne leur

soit interdit pour des raisons liées à leur milieu d'origine.

Confiants en eux, conscients de leurs potentialités, l'élève et l'étudiant construisent leur émancipation intellectuelle, gage de leur émancipation sociale.

WBE accueille chaque élève et chaque étudiant sans discrimination, dans le respect du règlement de ses établissements scolaires.

Il développe chez ceux-ci la liberté de conscience, de pensée, et la leur garantit.

Il stimule leur attachement à user de la liberté d'expression sans jamais dénigrer ni les personnes, ni les savoirs.



© Jean Poucet



## 1.2. UN ENSEIGNEMENT DE QUALITÉ, DE LA MATERNELLE AU SUPÉRIEUR

L'offre d'enseignement de WBE est diversifiée : elle s'adresse à chaque individu, à toute étape de ses apprentissages et du développement de ses compétences, depuis l'école maternelle jusqu'à la formation continue à l'âge adulte.

WBE a l'ambition d'offrir un enseignement de qualité, en promouvant l'excellence, l'innovation pédagogique et la recherche.

Pour l'enseignement fondamental et secondaire, WBE œuvre à faciliter l'implémentation du Pacte pour un enseignement d'excellence dans ses établissements, en les soutenant dans la mise en place des réformes. Pour les rythmes scolaires, notamment, différents outils de facilitation spécifiques ont été développés et partagés, comme ce sera le cas pour la préparation de la réforme de l'enseignement qualifiant.



©WBE

### Le défi de l'excellence – Soutien et accompagnement des établissements

Le Pacte pour un enseignement d'excellence (PEE) et ses différents chantiers mis en place de façon progressive requièrent une attention et une adaptation constante des établissements.



Pour soutenir les établissements, la Cellule de Soutien et d'Accompagnement (CSA) de WBE a poursuivi, en 2021, l'intégration des changements institutionnels et des dispositions décrétales qui ont modifié son cadre de fonctionnement et ses missions. Les recrutements se sont poursuivis.

Fin 2021, la Cellule comptait un coordonnateur et 58 conseillers : conseillers pédagogiques dans le fondamental, conseillers aux plans de pilotage et contrats d'objectifs, conseillers techno-pédagogiques en charge de l'intégration du numérique et conseillers en charge de l'intégration du Parcours d'éducation culturelle et artistique (PECA).

#### Plans de pilotage et contrats d'objectifs

Avec l'appui d'un conseiller transversal et de conseillers aux plans de pilotage, la Cellule a accompagné les écoles dans la mise en œuvre de leur contrat d'objectifs, l'élaboration de leur plan de pilotage et, le cas échéant, dans le cadre d'un dispositif d'ajustement. Elle a développé une approche méthodologique collaborative et de nombreux outils facilitant le travail des équipes éducatives. En 2021, la crise sanitaire a encore perturbé cet accompagnement en raison des variations des règles sanitaires. La date de remise des Plans de pilotage a été reportée à deux reprises. La Cellule a toutefois pu adapter de nouvelles méthodologies d'aide, notamment grâce aux outils de travail collaboratif en ligne.



La Cellule soutient ainsi plusieurs centaines d'écoles WBE, en fonction de l'état d'avancement de leur plan ou de leur contrat d'objectifs et de leur situation particulière, ainsi que 19 écoles dépendant d'un autre pouvoir organisateur mais conventionnées avec WBE. En 2021, elle a accompagné pour la première fois les premières écoles identifiées comme nécessitant un dispositif d'ajustement.

<b>Mise en œuvre du contrat d'objectifs – écoles vague 1</b>	102 écoles
<b>Poursuite de l'élaboration du plan de pilotage – écoles vague 2</b>	74 écoles WBE + 9 écoles conventionnées
<b>Élaboration du plan de pilotage – écoles vague 3</b>	128 écoles WBE + 10 écoles conventionnées
<b>Appui à la mise en œuvre du contrat d'objectifs – écoles vague 2</b>	114 écoles
<b>Accompagnement en suivi rapproché – écoles vague 1</b>	4 écoles
<b>Accompagnement en suivi rapproché – écoles vague 2</b>	2 écoles
<b>Accompagnement d'écoles en dispositif d'ajustement</b>	5, puis 6 écoles supplémentaires en juin 2021

### **Soutien et accompagnement pédagogiques**

Suite à la redéfinition des missions de l'Inspection, la Cellule a concentré ses interventions sur la base des demandes qui lui étaient adressées de la part des directions, des services centraux ou du Service général de l'enseignement. Elle a également donné suite aux rapports d'inspection relevant un manquement d'ordre pédagogique ou portant sur l'appréciation des aptitudes pédagogiques d'un membre du personnel.

La **crise sanitaire** n'a pas fondamentalement entravé le travail d'accompagnement et de soutien que les conseillers ont apporté aux équipes pédagogiques ou aux membres du personnel. Ils ont pu répondre à une demande importante d'aide et d'accompagnement pédagogique. Ainsi, 97 demandes ont été traitées durant le second semestre de l'année scolaire 2020-2021, et 95 durant le premier semestre de l'année scolaire 2021-2022, auxquelles viennent s'ajouter 26 demandes liées aux stratégies numériques. Seules les demi-journées « district », qui permettent à chaque professeur de rencontrer son conseiller pédagogique ou son formateur du Centre d'autoformation et de formation continuée (CAF) une fois par an, n'ont malheureusement pas pu être organisées.



### Déploiement d'une approche intégrée du numérique

Une attention toute particulière a été portée à l'accompagnement en matière de « pédagogie numérique » en raison de l'hybridation des apprentissages qui a accompagné l'année 2021. Pour répondre aux demandes des écoles, l'équipe des conseillers techno-pédagogiques (CTP) a été portée à six collègues. Ils ont pu mener les actions suivantes : développement ou fourniture des outils de partage de la connaissance et accompagnement de leur mise en place dans les écoles, gestion du site de liaison WBTice (centre de documentation en matière d'applications numériques), encadrement et accompagnement d'un réseau de référents numériques déployés par les écoles de WBE au sein de leur équipe pédagogique, information et formation des équipes pédagogiques suivant les demandes adressées à la Cellule, organisation de webinaires d'utilisation des outils numériques dans un contexte d'hybridation des apprentissages.

Pour citer quelques chiffres clés, au 31 août 2021, 138 référents numériques ont été identifiés, et 145 écoles ont été accompagnées par les CTP.



©Canva

### Le défi de l'excellence – De nouveaux programmes d'études

La mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence prévoit que les nouveaux référentiels du tronc commun entrent en application par phases. Depuis 2020-2021 sont concernées les trois années de l'enseignement maternel. Dès la rentrée 2022-2023, ils entreront en vigueur pour les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> primaires.



WBE, en collaboration avec le Conseil de l'Enseignement des Communes et des Provinces (CECP), procède à l'écriture de programmes pour soutenir l'action pédagogique des enseignants et des directions.

Durant l'année 2021, l'écriture de cinq programmes d'études a débuté : pour l'enseignement maternel, les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> années du primaire, le cours de philosophie et citoyenneté ainsi que le cours d'éducation physique et à la santé de ces mêmes années du primaire.

### Le soutien de l'innovation pédagogique



WBE aide ses établissements en mettant à leur disposition un cadre propice à l'innovation pédagogique.

#### Enseignement qualifiant : projet Visa pour l'emploi

Inspiré par un outil québécois, le projet Visa pour l'emploi vise à apprendre aux élèves de l'enseignement qualifiant à s'autoévaluer pour mieux se connaître, les aider à valoriser leurs compétences sur le marché de l'emploi et aider les employeurs à trouver des travailleurs correspondant à leurs attentes.

En 2021, à l'initiative de WBE, huit écoles d'enseignement qualifiant ont participé au projet : Athénées royales Bruxelles 2, Verwée (Bruxelles), Gatti de Gamond (Bruxelles), Jumet, Liège Atlas,





CEFA de l'Athénée royal de Vise-Glons, et les Instituts techniques de Morlanwelz et Rance.

Le **Visa pour l'emploi** a été évalué en mai 2021. Le taux de satisfaction s'est avéré élevé, puisque 92 % des élèves et 96 % des représentants patronaux ont répondu positivement.

La collaboration s'est en outre poursuivie entre le groupe de travail Visa pour l'emploi et les inventeurs du concept au Québec : visioconférences, article commun sur le site [orientation.ceric.ca](http://orientation.ceric.ca), présentation virtuelle de Visa pour l'emploi à un colloque de l'Ordre des Conseillers et des Conseillères en Orientation du Québec.

### Projet « Apprendre en plein air »

Ce projet Erasmus+ concernant les apprentissages en plein air a pour objectifs d'offrir aux élèves un ancrage avec l'environnement contribuant au bien-être de façon organisée, en lien avec les programmes d'enseignement en vigueur, et de promouvoir la mobilité du personnel de WBE à des fins de développement de compétences. Les concepts fondateurs du projet concernent la coopération, la qualité, la créativité et

l'innovation. Le continuum pédagogique est principalement visé.

L'observation et la collecte des pratiques pédagogiques et éducatives ont été menées au cœur de plusieurs établissements scolaires européens par des formateurs et des conseillers aux pratiques pédagogiques, acteurs du changement dans nos écoles. Ce bagage fera l'objet d'une diffusion avec les équipes éducatives et la création de pratiques innovantes pourra être envisagée afin de les partager en retour aux pays européens.

### Des expériences pédagogiques innovantes protégées



Le Centre d'expertise statutaire de WBE a entamé un travail de fond autour du statut des membres du personnel, le texte ayant subi de nombreuses adaptations depuis 1969. Dans le respect des acquis intégrés dans les anciens prescrits statutaires, une première étude a été menée sur la lisibilité du texte afin de le rendre plus accessible aux membres du personnel.

Cette étude se veut également le tremplin vers une possible adaptation du statut.

Dans ce cadre, il sera question de **renforcer la pérennité des expériences pédagogiques et innovantes qui font l'identité des établissements de WBE.**



Projet « Apprendre en plein air » en Estonie - ©DR



## Une large offre d'enseignement pour adultes

### Enseignement supérieur en Hautes Écoles et Écoles supérieures des Arts

Nos établissements d'enseignement supérieur, cinq Hautes Écoles (HE) et cinq Écoles supérieures des Arts (ESA) proposent des études donnant accès aux grades de bachelier, de bachelier de spécialisation ou de master, ainsi que des certificats de formation continue, dans des domaines variés tant en Wallonie qu'à Bruxelles. Les futurs étudiants peuvent faire le choix de s'inscrire en HE dans 164 cursus différents, parfois organisés en codiplômation avec une autre institution d'enseignement supérieur, et dans plus de 500 formations artistiques différentes en ESA. Cette offre s'enrichit régulièrement, pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux et du monde professionnel.

Un enseignement supérieur de qualité se doit d'être dispensé dans des lieux adaptés et permettant un maximum de synergies entre les différentes sections, leurs équipes pédagogiques et de recherche, mais aussi avec d'autres niveaux d'enseignement.

Pour 2021, deux projets peuvent être particulièrement mis en avant dans ce cadre.

L'acquisition en mars 2021 de la partie du site de l'Abbaye de la Cambre appartenant à l'État permettra à terme le regroupement sur un seul site des quatre implantations de l'École nationale supérieure des arts visuels de La Cambre (ENSAV), pour y créer un pôle d'enseignement et de diffusion artistique. Le site de l'Abbaye de la Cambre, par ailleurs lié directement à l'histoire de l'établissement, est en outre doté de qualités architecturales et patrimoniales particulièrement intéressantes pour une École supérieure des Arts.

À Namur, les travaux entrepris verront aboutir, à terme, la mise en place d'un pôle d'enseignement secondaire et supérieur au cœur de la ville. Il concernera cinq établissements, dont la Haute École Albert Jacquard (HEAJ) et plus de 7.000 élèves et étudiants. Outre une organisation mieux adaptée sur chacun des sites, ce projet a initié une nouvelle manière de fonctionner avec un partage accru des locaux entre les entités. Le travail s'est réalisé sur trois sites en parallèle (Casernes, Cadets et Eghezée), et la planification

des phases a permis un transfert harmonieux des mouvements entre les sites. Des phases ultérieures sont encore prévues pour répondre aux besoins de l'ensemble des établissements concernés.



*Photo réalisée par la 7e photographie de l'ITCF Félicien Rops Namur dans les couloirs du site Casernes - ©ITCF*

### Enseignement pour adultes et de formation continue (EAFC)

L'enseignement pour adultes et formation continue de WBE se compose de 29 établissements représentant plus ou moins 25 % de l'offre de ce type d'enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces 29 établissements se répartissent de manière homogène sur l'ensemble du territoire de la Région wallonne et de la Région de Bruxelles-Capitale.



Ces différentes formations ont été organisées au bénéfice de 35.000 étudiants. Sur ce volume, quatre établissements organisent plus ou moins 40 % de l'offre globale, à savoir l'EAFC Uccle, l'EAFC Jean Meunier (Jemappes), l'IEPSCF Colfontaine et l'IEPSCF Namur (Cadets).

L'offre de formation destinée à un public adulte en reprise d'études va du Certificat d'études de base au Master en sciences de l'ingénieur industriel en passant par le français langue étrangère, avec également des formations dans le qualifiant délivrant un certificat de qualification ou le certificat d'enseignement secondaire supérieur ainsi que des cours en milieu carcéral (Réinsert).

La majorité de l'offre se situe au niveau de l'enseignement secondaire.



Les établissements organisés par WBE sont partenaires de plusieurs institutions du monde de la formation (Bruxelles formation, Forem, APEF-Febi...), et certaines travaillent également en synergie avec des entreprises privées ou des pouvoirs locaux en vue de former des travailleurs.

Quinze établissements sur les 29 dispensent des cursus d'enseignement supérieur. Ils proposent des formations de bachelier, de brevet d'enseignement supérieur ou de master. Cette offre de formation est pensée en termes de proximité afin de faciliter au mieux une reprise d'études des apprenants.

## Des bâtiments de qualité pour un enseignement de qualité

La qualité de l'enseignement dispensé passe aussi par le cadre dans lequel évoluent les élèves et les étudiants : espaces adaptés à la pédagogie, sécurisés, agréables, accessibles, propices à l'étude, etc. Si toutes les infrastructures ne remplissent pas encore toutes ces conditions à l'heure actuelle, ces objectifs sont au cœur de la politique de gestion des bâtiments de WBE, dans tout projet de rénovation ou de construction. Les besoins de travaux sont cependant encore conséquents dans de nombreux bâtiments, et nécessitent d'importants moyens financiers et humains.

Quelques projets phares peuvent être évoqués pour 2021.

À l'École fondamentale Philippe Geluck de Herseaux, la démolition de pavillons préfabriqués, la rénovation d'un bâtiment existant et la construction d'un nouveau bâtiment ont débuté : les nouveaux espaces permettront une grande flexibilité d'usage, avec un design mobilier pleinement intégré et spécifique aux locaux – classes, réfectoire, bibliothèque, espaces de jeux et cour de récréation. Le bois massif structurel reste apparent et confère aux espaces une ambiance chaleureuse et conviviale.

Une nouvelle école primaire complète verra également le jour à l'Athénée royal de Gosselies. Le chantier de gros œuvre était en cours en 2021. Ce projet prévoit une salle de sport commune pour le primaire et le secondaire. Les espaces ont été étudiés en collaboration constante avec l'établissement, ce qui a permis de répondre aux besoins de manière optimale afin d'atteindre des conditions d'enseignement de qualité (confort acoustique, mobilier adapté, matériaux robustes, confort thermique, confort visuel, etc.). Chaque classe sera équipée de mobilier intégré, de tableaux didactiques, de stores automatisés. Les espaces sont



dimensionnés à l'échelle des enfants et le bois est central dans le projet, dans un souci de rendre les lieux agréables à tous.

Enfin, en octobre 2021, le permis d'urbanisme a été octroyé pour la démolition de bâtiments semi-préfabriqués, puis la reconstruction d'un nouvel établissement d'enseignement secondaire pouvant accueillir 450 élèves sur le site dit « La Brise » de l'Athénée royal d'Auderghem. Les espaces extérieurs

seront également remaniés afin d'offrir une intégration optimale du bâti dans son contexte paysager (zone Natura 2000), tout en tenant compte du tissu résidentiel hétérogène alentour.

Il s'agit d'un projet exemplaire sur le plan environnemental (bâtiments passifs, technique de géothermie, gestion de l'eau optimisée, etc.), qui consiste en la construction de 18 classes, de trois laboratoires, d'un forum, d'un

espace d'accueil, d'un réfectoire avec cuisine de préparation et des bureaux pour la direction et l'équipe enseignante. À l'extérieur, un parking important pour vélos a été prévu et les espaces ont été réaménagés (nouvelle topographie, réorganisation des entrées, intégration d'une œuvre d'art au niveau de la nouvelle cour de récréation) afin d'offrir au site une nouvelle lisibilité et cohérence des lieux.



Construction d'une nouvelle école primaire à l'Athénée royal de Gosselies ©WBE



Projet "La Brise" à l'Athénée royal d'Auderghem : remplacement des bâtiments vétustes par un nouvel établissement - ©R²D² architecture sa

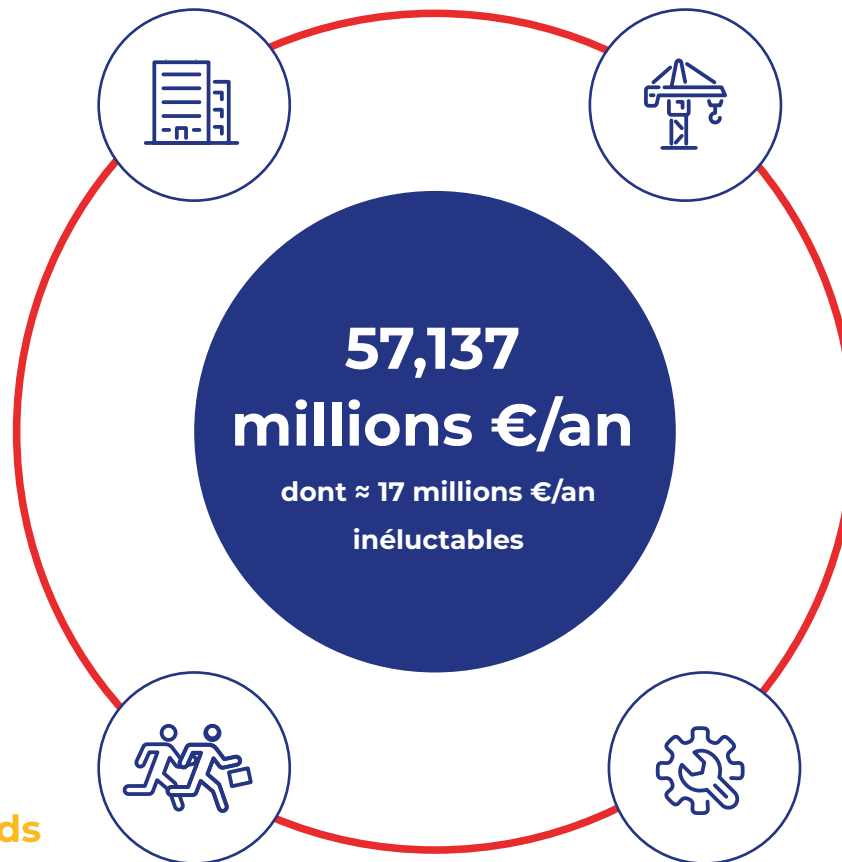




*Les budgets consacrés aux bâtiments se répartissent annuellement comme suit :*

### Le SACA « Fonds des bâtiments scolaires »

- 38,143 millions €/an
- Entretien et maintenance, coûts inéluctables et part complémentaire du PPT
- Jamais indexé



### Le Programme prioritaire de travaux (PPT)

- 7,977 millions €/an
- Entretien et maintenance

### Le Programme « Fonds de création de places »

- 4,967 millions €/an
- Création de nouvelles places

### Dotation entretiens

- 4,05 millions €/an
- Contrats d'entretien et de maintenance des installations de chauffage et gestion énergétique



## 1.3. UN ENSEIGNEMENT POUR TOUTES ET TOUS

L'enseignement organisé par WBE se doit d'être accessible à toutes et tous, et ouvert à la diversité. Au quotidien, cette préoccupation constante d'accueil et d'ouverture se concrétise notamment par une attention aux élèves et étudiants en situation de précarité, aux allophones, ainsi qu'à la variété de l'offre d'enseignement – du maternel au supérieur – , et aux adultes qui souhaitent poursuivre le développement de leurs compétences.



Une attention toute particulière est portée aux élèves et étudiants à besoins spécifiques ou en situation de handicap, tant dans l'enseignement spécialisé que dans l'ensemble des établissements.



©Adobe Stock

### L'enseignement spécialisé

WBE scolarise environ 25 % de la population totale de l'enseignement spécialisé. Jusqu'à ses 21 ans, l'élève dyslexique, porteur d'autisme, d'aphasie, d'une déficience mentale, limité par une mobilité réduite ou d'autres handicaps trouvera dans nos établissements, du maternel au secondaire qualifiant, la réponse la plus adéquate possible à son désir de formation, ses possibilités pédagogiques, son épanouissement ou son insertion professionnelle et sociale.

En 2021, plusieurs écoles ont diversifié leur offre d'enseignement habituelle : ouverture de plusieurs implantations à visée inclusive, de type 5 (enfants malades ou convalescents), dans une école primaire, en collaboration avec une institution psychiatrique, et programmation du type 2 (enfants présentant un retard mental modéré à sévère) dans plusieurs écoles. Des classes à pédagogie adaptée ont été créées pour accueillir les enfants porteurs d'autisme. Dans l'enseignement secondaire, les élèves de l'enseignement spécialisé ont eu accès à l'apprentissage de nouveaux métiers, dans de nouveaux secteurs professionnels.

Il faut souligner que si les capacités de l'élève permettent de l'envisager, le retour dans l'enseignement ordinaire reste toujours le but premier. La réorientation, l'intégration, voire l'inclusion, seront les voies poursuivies pour cet objectif.

### L'inclusion des élèves et étudiants à besoins spécifiques

Tout élève ou étudiant à besoins spécifiques peut voir sa situation particulière prise en compte et bénéficier, s'il le souhaite, d'aménagements raisonnables, dans l'enseignement ordinaire, mais aussi au cours des études supérieures et dans l'enseignement pour adultes et de formation continue. Il s'agit d'adaptations qui lui permettront d'être soutenu dans ses apprentissages.

### Les pôles territoriaux

Le développement d'une école plus inclusive vise à améliorer la prise en charge des élèves à besoins spécifiques qui sont scolarisés dans l'enseignement ordinaire et à augmenter la part d'élèves scolarisés dans l'enseignement spécialisé qui poursuivent leur scolarité dans



l'enseignement ordinaire en bénéficiant d'un accompagnement.

Pour atteindre cette double ambition, des pôles territoriaux soutiennent les écoles d'enseignement ordinaire dans la mise en place des aménagements raisonnables et des intégrations permanentes totales au bénéfice des élèves à besoins spécifiques.



Depuis la rentrée 2021, les **10 pôles territoriaux** WBE sont constitués administrativement et les coordonnateurs ont été désignés. Environ 450 établissements (WBE et subventionnés) de l'enseignement ordinaire de la Fédération Wallonie-Bruxelles sont accompagnés par ces équipes.

WBE est également pouvoir organisateur partenaire et coopérant de trois pôles territoriaux organisés par la FELSI, le CECP et le CPEONS.

À partir de la rentrée scolaire 2022-2023, les équipes pluridisciplinaires seront partiellement constituées pour répondre aux missions des pôles territoriaux prévues par décret.

### L'accessibilité des bâtiments

Rendre les bâtiments accessibles aux personnes en situation de handicap est évidemment une priorité dans tout nouveau projet de construction. Des aménagements en ce sens sont en outre régulièrement apportés dans les bâtiments existants.

Pour exemple, en 2021, un ascenseur a été installé à l'Athénée royal Robert Campin, à Tournai, afin de permettre à des élèves et professeurs à mobilité réduite d'accéder à l'ensemble des locaux, via les plateaux continus. Un espace à chaque étage a été sécurisé afin que ces personnes puissent y trouver refuge en cas d'incendie. L'école a également subsidié un local de soins et l'adaptation de sanitaires aux PMR. Ce projet a été subsidié conjointement par Cap 48 et la Fédération Wallonie-Bruxelles.



*Nouvel ascenseur installé à l'Athénée royal Robert Campin  
©WBE*

## Une attention à toutes les difficultés de la vie, à tout âge



Conscient des difficultés vécues par certaines familles, WBE s'est engagé à limiter les frais demandés aux parents ; notamment, aucune participation financière n'est demandée pour la surveillance du temps de midi.

Les équipes pluridisciplinaires des Centres psycho-médico-sociaux ont pour objectif de favoriser l'épanouissement de l'élève dans sa scolarité, sa vie personnelle et sociale.

Dans l'enseignement supérieur, les conseils sociaux des Hautes Écoles et Écoles supérieures des Arts soutiennent les étudiants en situation de précarité, par l'octroi d'aides financières, de matériel, mais aussi en les aidant dans la recherche d'un logement ou dans des démarches administratives parfois fastidieuses.



## 1.4. UN ENSEIGNEMENT RÉPONDANT AUX ENJEUX SOCIÉTAUX

Le rôle de WBE ne s'arrête pas au seuil de l'école. En tant que service public, il accompagne les élèves et étudiants dans leur quotidien. L'organisation d'activités extrascolaires, le soutien apporté par les Centres psycho-médico-sociaux, la promotion du sport, de l'école du dehors, les possibilités d'hébergement offertes dans les internats et homes d'accueil, sont, entre autres, autant de services qui permettent d'épauler les élèves et étudiants dans la construction de leur vie sociale et citoyenne.

En outre, s'inscrivant dans une société complexe en pleine mutation, WBE souhaite relever fermement le défi de la transition écologique.

### Un accompagnement au-delà de l'école

WBE est attentif à soutenir l'élève dans ses apprentissages, mais vise aussi à le soutenir plus largement, pour qu'il puisse s'épanouir dans sa vie personnelle et sociale.

#### Les Centres psycho-médico-sociaux (CPMS)

Cet épanouissement est l'objectif des 41 CPMS, dont huit pour l'enseignement spécialisé, qui veillent au bien-être et au suivi médical des élèves.

Les équipes des CPMS sont pluridisciplinaires (psychologues, infirmiers, assistants sociaux, médecins, logopèdes), et sont tenues au secret professionnel.

Les CPMS de WBE ont la particularité de mettre en œuvre les missions de promotion de la santé à l'école (PSE), notamment en matière de suivi médical des élèves.

En 2021, les activités de coordination des Centres ont été majoritairement dédiées à la gestion de la pandémie de Covid-19, tant dans la mise en œuvre des protocoles sanitaires que dans la participation de WBE aux concertations organisées par les autorités et instances officielles.

La participation de WBE aux différents dispositifs déployés a permis la prise en compte des spécificités du pouvoir organisateur en matière de promotion de la santé à l'école.



Concrètement, le caractère intégré des missions PMS et PSE a permis d'optimiser le suivi des élèves en prenant en compte des besoins psychologiques et sociaux souvent malmenés par les contraintes sanitaires.

Dans ce contexte particulier, WBE a établi un état des lieux des ressources, mais également des freins dans le cadre du déploiement de la promotion de la santé à l'école dans ses établissements scolaires. Les données relatives aux besoins identifiés ont été recensées et objectivées.



Nouvel internat pour garçons à Mouscron - ©WBE





### **Les internats, homes d'accueil et homes d'accueil permanent**

Les différents internats de WBE, selon les établissements, peuvent accueillir les élèves de l'enseignement maternel au secondaire, y compris dans l'enseignement spécialisé, ainsi que les étudiants du supérieur.

Ils assurent un rôle essentiel dans l'éducation et la formation des jeunes qui leur sont confiés, et offrent aussi un cadre de vie sécurisé aux élèves qui, pour des raisons diverses, sont amenés à vivre éloignés du milieu familial.

Solution d'hébergement, ces établissements représentent un lieu de bien-être, un espace de travail et de découverte qui sont autant de gages d'une scolarité fructueuse et d'un développement personnel harmonieux.

Un Service de coordination assure le support et l'information de première ligne auprès des 89 établissements WBE dont il a la charge (internats, homes d'accueil et homes d'accueil permanent). En 2021 et en collaboration avec la Cellule CPMS, il a également assuré la gestion de la pandémie Covid-19 au sein des internats,

et entretenu des relations régulières avec les Services de l'aide à la jeunesse dans le cadre des difficultés rencontrées dans l'hébergement des élèves en période Covid.

WBE prévoit et promeut les aménagements raisonnables nécessaires au sein de ces établissements pour l'épanouissement de chacun, et ces objectifs sont pris en compte dans les projets architecturaux des bâtiments. Notamment, l'Internat autonome de Mouscron est reconstruit afin d'accueillir les enfants dans une structure d'accueil agréable, fonctionnelle et de qualité, répondant aux exigences énergétiques actuelles et aux normes de sécurité ; les nouveaux espaces y sont conçus pour respecter au mieux le rythme de vie et le mode d'expression d'une centaine d'enfants.

### **L'ouverture vers l'international**

WBE forme les futurs citoyens ouverts sur le monde et sa diversité. Dans ce cadre, les relations internationales et les collaborations avec des institutions étrangères enrichissent le regard sur la société, les pratiques pédagogiques et professionnelles, et offrent des opportunités de mobilité aux élèves, étudiants et membres du personnel.



**La Cellule européenne** de WBE a ainsi pour objectif de promouvoir l'ouverture de WBE vers l'Europe et vers d'autres parties du monde. Elle coordonne plusieurs projets Erasmus+ et un projet avec le Québec, accueille des délégations étrangères et des enseignants en stage d'observation dans nos écoles et soutient les établissements qui se lancent dans l'aventure internationale.

**Dans l'enseignement supérieur**, chaque établissement dispose également de son propre service et noue constamment de nouveaux partenariats avec l'étranger dans le cadre de la mobilité étudiante – pour les cours ou les stages –, de la mobilité du personnel, ainsi que pour des projets de recherche ou de coopération.



*Les ministres Daerden et Glatigny en visite dans l'un de nos établissements - ©DR*



### **Projet Erasmus+ Mobilité du personnel scolaire en consortium WBE**

Au sein de WBE, ce projet, qui bénéficie d'une subvention européenne, regroupe cinq écoles fondamentales WBE, dont une spécialisée, et le Centre d'Autoformation et de Formation continuée («[Rendre les élèves autonomes dans leurs apprentissages dès l'école fondamentale](#)»). En janvier 2021, les fiches de bonnes pratiques ont été finalisées sur la base des séjours des participants en France, en Espagne et en Suède. Les groupes d'élèves devaient réaliser un tableau éphémère à un endroit donné déterminé par l'enseignant avec des éléments naturels glanés dans l'environnement, et leur degré d'autonomie a été mesuré dans diverses tâches.

### **Accréditation WBE pour les projets en mobilité du personnel scolaire 2021-2027**

En 2021, la candidature de WBE a été évaluée positivement par l'Agence AEF-Europe, et le programme Erasmus+ a été renouvelé pour une période de sept ans. Cette accréditation permet de bénéficier de financements pour des activités de mobilité durant les sept années de la programmation Erasmus et de concentrer

les ressources sur la qualité des projets et la réalisation des objectifs à long terme.

Le plan Erasmus+ de WBE comporte deux objectifs : recueillir et mettre en place des stratégies d'hybridation des apprentissages (en présentiel et en distanciel), ainsi que des stratégies qui stimulent l'encapacitation des élèves, c'est-à-dire leur faculté à mobiliser leurs ressources personnelles pour mener à bien les tâches.

### **Projet Erasmus+ stratégique**

En décembre 2021, l'AEF-Europe a approuvé la candidature de WBE en tant que coordinateur du projet stratégique de collaboration «[Portfolio for Employment](#) », qui vise à doter les jeunes, notamment ceux du 3e degré de l'enseignement qualifiant, d'outils qui les aideront à prendre conscience de leurs atouts et des catégories de métiers qui leur conviendraient. Ce projet réunit des partenaires issus d'Allemagne, de France, d'Italie, d'Espagne, de Lettonie et de Lituanie. En ce qui concerne WBE, la Cellule européenne collabore étroitement avec le groupe de travail [Visa pour l'emploi](#).

### **Projet Erasmus+ en soutien aux politiques de développement et de coopération**

Dans le cadre du soutien aux politiques de développement et de coopération, WBE est un partenaire associé de Teach for Belgium depuis mars 2021 dans le projet NEST (Novice Teacher Support and Training). En sa qualité de partenaire associé, WBE a sélectionné des enseignants bruxellois opérant au sein d'un groupe d'accueil et d'accompagnement de professeurs entrants dans leur école (GAAPE) pour recevoir une formation hybride pendant deux années scolaires, ainsi que des enseignants référents. L'Université de Duisburg-Essen (UDE) mène la recherche pour répondre à deux questions : cette formation affecte-t-elle les capacités des référents à encadrer des enseignants débutants et le type de mentorat proposé profite-t-il aux enseignants débutants ? Le rapport final est attendu pour février 2024.

### **Promotion de eTwinning et participation au jury du prix annuel**

En 2021, comme chaque année, la Cellule européenne a représenté WBE dans le jury annuel du prix eTwinning et à la cérémonie de remise qui a suivi en début d'année scolaire.



La Cellule européenne relaie les informations sur les séminaires eTwinning pour enseignants et directions, et apporte son aide aux professeurs qui souhaitent se lancer dans un échange virtuel à l'aide de cette plateforme qui vient de dépasser le million d'enseignants adhérents.

### Soutien à différents organismes étrangers ou en lien avec l'étranger

- En 2021, l'**AEDE** (Association européenne des enseignants) a mené un projet Erasmus+ intitulé « Utiliser des stratégies de gamification (ludification) et de réalité augmentée pour un apprentissage STE(A)M innovant ». Après l'appel lancé par la Cellule européenne WBE aux professeurs de sciences, c'est l'école du SHAPE section belge qui a participé à la mise en place d'une leçon qui intègre l'utilisation de la réalité augmentée dans l'enseignement de la chimie.
- La Cellule européenne est le contact privilégié de l'Association des écoles à programme belge à l'étranger (AEBE) qui a un lien particulier avec WBE puisque ce sont les programmes d'études de WBE qui sont utilisés par ces écoles (plusieurs réunions en 2021).
- **WBI** (Wallonie-Bruxelles International) : dans le cadre des accords culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles avec les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, l'Irlande, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, l'Autriche et Taïwan, il est prévu un échange d'auxiliaires de conversation, dont la tâche consiste à assister les enseignants titulaires des cours de langues concernés, enrichissant ainsi le développement des compétences de communication des élèves par le contact avec un locuteur natif. La Cellule européenne propose les écoles candidates à l'accueil d'un auxiliaire de conversation, notamment en privilégiant les établissements organisant l'immersion dans la langue cible et en classant les autres par nombre d'élèves pouvant tirer bénéfice de l'aide de l'auxiliaire de conversation. Au 1er septembre 2021, cinq auxiliaires d'anglais, deux auxiliaires d'italien, cinq auxiliaires d'espagnol et deux auxiliaires d'allemand ont été affectés par WBI dans des écoles de WBE.



©WBE

### La promotion du sport



Conscient que la pratique sportive relève d'un enjeu de santé publique, WBE soutient la Fédération Sportive Wallonie-Bruxelles Enseignement (FSWBE) dans l'organisation des activités sportives à l'attention des enfants.

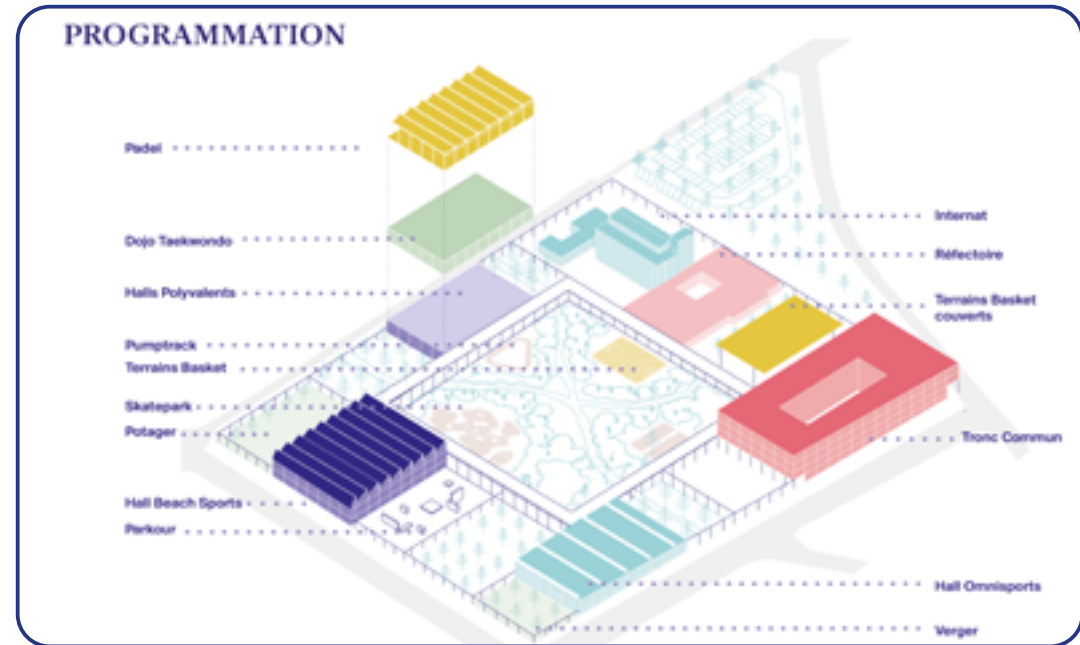
WBE favorise également la mise à disposition des infrastructures scolaires pour des activités extrascolaires sportives ou socioculturelles, et intègre cette dimension dans sa politique de gestion des bâtiments.



Ainsi, le projet d'aménagement du site Léopold De Swaef à Anderlecht, dont le marché de service portant sur la désignation d'un auteur de projet a été attribué en 2021, constitue une opération inédite, vouée à jouer le rôle d'exemple. Ce projet vise à construire des infrastructures scolaires pour 1.050 élèves ainsi que des infrastructures sportives comprenant notamment un dojo, une salle de préparation physique, un cabinet de kinésithérapie/ostéopathie, un hall polyvalent, un hall omnisport, un hall de beach sports, une aire de parkour, un skate park, et divers terrains de padel et de basket.



Le projet répond à un besoin sportif sur le territoire ouest de la Région de Bruxelles-Capitale en construisant un centre pour l'Administration générale des sports de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Adeps), et il a l'ambition de développer des synergies entre WBE et l'Adeps. En mutualisant certaines fonctions, les deux organismes souhaitent mettre en œuvre un partenariat durable.



Les espaces éducatifs et sportifs prévus dans l'aménagement du site De Swaef - ©XDGA-MDP

## Le soutien à de multiples activités

### Sport, Culture, École, Solidarité (SCES)



WBE poursuit les actions de solidarité envers ses élèves notamment via l'ASBL Sport, Culture, École, Solidarité (SCES), qu'il soutient.

Le SCES a pour objectif d'aider les établissements et les étudiants de WBE dans l'organisation d'activités extrascolaires de type spor-

tives, culturelles et pédagogiques : soutien aux projets de voyages socio-éducatifs, culturels et pédagogiques dans les écoles, proposition d'organisation de visites, organisation de spectacles et d'activités contribuant à la réflexion citoyenne, aide et conseils pédagogiques destinés aux parents, offre de stages de vacances à un prix abordable.

En 2021, le SCES a par exemple soutenu l'organisation d'une journée dans un parc





d'attractions pour les enfants du home d'accueil permanent de Lessines, le projet d'aquarium à l'internat La Roseraie, et offert une aide financière à l'inscription à des différents stages d'été thématiques et à la Côte belge.

## Des bâtiments adaptés aux enjeux environnementaux



WBE s'engage pour le **développement durable** et travaille activement à l'optimisation des performances énergétiques de ses bâtiments, mais aussi à la favorisation de la relation à l'environnement et à la gestion des espaces verts.

Dans ce cadre, la Direction régionale des infrastructures du Luxembourg présente des dossiers d'assainissement de citernes enterrées « simple paroi » pour diminuer les risques de pollution des sols et propose des systèmes alternatifs au mazout. L'école fondamentale autonome de Martelange voit ainsi ses chaudières vétustes à mazout remplacées par deux chaudières gaz à condensation mieux isolées. La mise en place d'une chaufferie centralisée dont la puissance est adaptée à

l'ensemble du site, remplace la régulation vétuste par une régulation performante pilotée à distance via une plateforme. Le placement de vannes thermostatiques garantit une économie d'énergie, une amélioration du rendement et une diminution des couts de maintenance.

À Wavre, la rénovation d'un site scolaire en vue de l'accueil de la section maternelle de l'Athénée royal de Rixensart-Wavre a permis de rencontrer les enjeux environnementaux et énergétiques par la dépollution des caves et la mise en place d'un système de chauffage et de ventilation à haute performance. Ont

également été menées, dans le cadre de la rénovation de la cour de récréation, les actions suivantes : la mise en valeur de l'arbre existant, une meilleure gestion des eaux sur le site, l'apport d'un nouvel espace vert et de lieux dédiés à l'observation de la nature (nichoirs, zones pour potagers, chemin sensoriel, etc.). Malgré un chantier perturbé par les inondations de juillet 2021, les élèves ont pu y faire leur rentrée en septembre, dans un cadre agréable, ludique et sécurisé.



Classe de maternelle de l'Athénée royal de Rixensart-Wavre - ©WBE



©Adobe Stock

Au printemps 2021, Bruxelles Environnement a lancé l'appel à projets « Ré Création » visant la transformation des cours d'écoles en « cours verts ». Les objectifs poursuivis sont le rafraîchissement des espaces grâce à l'implantation de végétaux et l'infiltration des eaux de pluie, la sensibilisation des écoles à la nature, l'accueil de plus de biodiversité en ville, et l'ouverture sur le quartier de ces nouveaux espaces. Les établissements WBE ont été invités à y répondre et les candidatures ont été complétées et harmonisées. Deux établissements WBE ont vu leur candidature retenue pour ce projet : l'Athénée royal Bruxelles 2 à Laeken et l'Athénée royal du Sippelberg à Molenbeek.

Enfin, à Ciney, un projet de mise en œuvre d'une gestion innovante des espaces extérieurs a permis l'élaboration d'un plan de gestion différenciée des 12 hectares d'espaces verts du site de l'avenue d'Huart. Ce plan vise à atteindre, pour les différents espaces, une gestion raisonnée, plus respectueuse de l'environnement, qui favorise la biodiversité. Dans un premier temps, la tonte différenciée des pelouses et la mise en place d'une zone éco-pâturée ont été privilégiées.

### **... et aux autres défis de l'enseignement de demain**

Le Plan pour la reprise et la résilience (PRR) lancé par l'Union européenne a pour objectif de permettre une Europe plus durable, plus résiliente et mieux armée face aux défis à venir, et qui porte une attention toute particulière à la transition climatique et numérique. Dans ce cadre, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a décidé d'introduire un vaste plan d'investissement de 269.000.000 € pour tous les bâtiments scolaires en Fédération Wallonie-Bruxelles.

WBE a candidaté, préparé et encodé 29 projets au 31 décembre 2021 pour un montant total de 155.793.000 €. Les critères d'éligibilité tournaient autour de trois grands principes : des projets à l'échelle d'un appel à projet européen, de haute qualité, et réalistes au niveau du planning.

Au-delà de l'exigence de performances énergétiques ambitieuses, un travail complémentaire a été mené pour valoriser une série de critères qui permettaient d'en augmenter le niveau de qualité : un enseignement inclusif, accessible à tous, la mutualisation des espaces, l'organisation des espaces dans la philosophie du tronc commun, l'amélioration de la connectivité, de la salubrité et de la sécurité.

Tous les dossiers rentrés répondent à d'importants besoins. Ce programme « one shot » ne permet cependant pas de récupérer le retard accumulé en raison du sous-financement des bâtiments scolaires.





# WBE, UN POUVOIR ORGANISATEUR EN SOUTIEN

# 2





## 2.1 WBE AU SERVICE DES ÉTABLISSEMENTS

WBE, en tant que pouvoir organisateur, soutient ses établissements et met tout en œuvre pour répondre à leurs besoins, rester proche des préoccupations du terrain et offrir des services de qualité à l'ensemble des personnels de l'enseignement.

### **Les inondations de juillet 2021 – Un élan de solidarité exceptionnel**

Dès le 16 juillet 2021, WBE a fait face aux inondations qui ont ravagé plusieurs établissements. Bilan : de très nombreux sites impactés, dont au moins cinq gravement, près de 10 millions € de dégâts et plusieurs rentrées scolaires gravement mises en péril.

Dès lors, dans un délai de 45 jours, les équipes ont œuvré de concert pour soutenir les établissements touchés et organiser l'accueil des élèves dès la rentrée de septembre dans un cadre sain et sécurisant, une priorité.

#### **Nettoyage, solutions d'urgence : une mobilisation sans précédent**

Un élan de solidarité s'est immédiatement mis en place pour nettoyer les sites sinistrés (essentiellement Verviers, Pepinster, Dolhain/Limbourg, Aywaille et Esneux) sur la base de bénévolat de la part des directions, des membres du personnel, de la Défense, de la

Protection civile et de nombreux volontaires extérieurs.

Un appel à la solidarité a également été lancé au niveau de tous les établissements WBE qui ont mis leur personnel et leurs locaux, sur base volontaire, à la disposition des écoles qui avaient besoin d'aide afin de pouvoir accueillir tous les élèves le 1er septembre 2021.

Les internats, notamment Thil Lorrain à Verviers et l'Internat de Limbourg, ont aussi accueilli des familles sinistrées, ce qui n'a pas toujours été facile à encadrer et à organiser, vu que les membres du personnel étaient en congé annuel.

Dans les cuisines de l'Athénée royal Liège Atlas, des milliers de repas ont été préparés chaque jour pour les victimes des inondations par des dizaines de bénévoles.

La même solidarité s'est vue au sein des agents des différentes directions régionales dont certains sont venus prêter main-forte aux agents de Liège.

La Direction régionale de Liège, au cœur de la tourmente, a travaillé d'arrache-pied, les collaborateurs annulant leurs congés et prestant parfois plus de 60 heures supplémentaires sur les mois de juillet-août, en collaboration avec des équipes pédagogiques travaillant elles aussi sans compter.

#### **Organisation des collectes de dons**

L'inventaire des dégâts causés par les inondations, principalement dans la Province de Liège, a été rapidement dressé. Une adresse e-mail dédiée a permis de centraliser les besoins des entités sinistrées et les propositions d'aide et de dons, et de les mettre en relation.

Les propositions ont afflué de toute part, notamment d'autres établissements, de diverses associations et entreprises ainsi que des communes et pouvoirs publics. La gestion des dons s'est faite en collaboration avec les établissements de WBE (CAF et Centre technique de Frameries). Nous avons également bénéficié de plusieurs aides en matière de transport, par exemple de la part de la Protection civile et de l'Adeps.

WBE s'est également chargé des démarches envers la Fondation Roi Baudouin pour ouvrir en urgence des comptes afin de solliciter des dons à destination des écoles avec attestation fiscale.

Enfin, WBE a obtenu une aide exceptionnelle de l'ASBL Centre Zénobe Gramme, qui fournit gratuitement aux écoles d'enseignement qualifiant du matériel informatique, des machines et du mobilier reconditionnés.





### **Une rentrée impossible... rendue possible**

Malgré toutes les incertitudes, l'objectif premier, qui était d'assurer la rentrée pour toutes les écoles sinistrées de WBE, a finalement été atteint grâce aux efforts colossaux de chacun, grâce à une collaboration quotidienne et efficace entre tous les acteurs de WBE qui se sont mobilisés sans compter, souvent de manière bénévole, pour que les écoles ouvrent leurs portes le 1er septembre.

Lorsque, malgré tous les efforts consentis, des ateliers contenant des machines lourdes devenues inutilisables n'étaient pas praticables à la rentrée de septembre, des collaborations entre écoles ont été mises en place pour que les élèves puissent bénéficier des cours pratiques dans les ateliers d'une école proche (collaborations entre Esneux/ Aywaille et Soumagne).

Pour aider les écoles à organiser la rentrée 2021 dans les meilleures conditions et permettre aux élèves de bénéficier d'un enseignement de qualité, WBE a tout mis en œuvre pour que les derniers problèmes en matière d'engagement de personnel puissent être solutionnés.

Le marathon de la reconstruction a réellement débuté après la rentrée, avec comme première échéance à court terme le rétablissement du chauffage pour la période froide.

Les travaux de remise en état complète s'avèrent longs tant les dégâts sont importants (certains bâtiments devant être complètement reconstruits), et complexes au regard des réflexions à venir sur l'occupation de zones inondables.

### **Une gestion des personnels de l'enseignement de meilleure qualité**

WBE tend à améliorer les procédures et à proposer des outils performants à ses membres du personnel pour une gestion de carrière plus efficace et en adéquation avec le développement personnel de chacun.



### **Des services plus accessibles**

WBE a mis en place un guichet unique pour les personnels de l'éducation. Les services en charge des personnels de l'enseignement sont désormais accessibles via un seul canal centralisé à privilégier : l'adresse e-mail [personnels.education@w-b-e.be](mailto:personnels.education@w-b-e.be). Un formulaire est également accessible depuis [www.wbe.be/dgpe-contacts](http://www.wbe.be/dgpe-contacts).

Cette centralisation permet une gestion optimisée des courriers entrants et sortants ainsi qu'un indicatage performant (index des communications écrites), adapté à nos objectifs de service public aux citoyens et plus spécifiquement à nos personnels.



©WBE



En 2021, la page [www.wbe.be/dgpe-contacts](http://www.wbe.be/dgpe-contacts) a vu le jour pour une meilleure lisibilité des services par les membres du personnel. Prenant en compte la récurrence de certaines interpellations de ses enseignants, de ses directions et de son personnel administratif et ouvrier, WBE a mis sur pied une Foire aux questions ([www.wbe.be/dgpe-FAQ](http://www.wbe.be/dgpe-FAQ)) qui permet une réponse directe et complète à ses interlocuteurs.

#### **Une information plus claire**

Parallèlement aux pages consacrées sur le site internet, WBE mise sur les réseaux sociaux et les établissements pour mieux informer les membres du personnel.

Une campagne d'information a débuté en 2021 pour préparer les futurs candidats aux différents appels à candidatures. Ces appels qui centralisent le recrutement dans les établissements de WBE, comme le prévoient les statuts des membres du personnel, sont encore trop souvent une épreuve pour les nouveaux collègues. Il est donc très important d'informer le plus largement possible sur l'importance de postuler dans le strict respect des formes et délais, seule garantie d'intégrer le classement et de gérer au mieux une carrière saine au sein de nos établissements. Parallèlement, un travail sur la facilité d'accès aux outils de recrutement est en cours, pour fidéliser au maximum les candidats.

Enfin, des visites d'information ont lieu dans les départements pédagogiques de nos différentes Hautes Écoles afin de sensibiliser nos futurs enseignants aux opérations de recrutement et de les informer des trajectoires de carrière possibles à WBE.

#### **Plus de 80 % des enseignants désignés dès juin**

Pour le plein exercice, la première vague de désignations qui suit le traitement des candidatures a atteint un taux record de 80 % d'emplois déclarés par les établissements pourvus avant les vacances d'été. Pour la rentrée, 100 % des emplois déclarés dans l'état des lieux des établissements étaient pourvus.

La page <https://www.wbe.be/jepostule/remplacement> reprend les postes de remplacement disponibles tout au long de l'année scolaire. Cette page, régulièrement mise à jour, permet à WBE de faire connaître les emplois à pourvoir par zone et niveau d'enseignement. Visitée plus de 10 000 fois, elle est une aide précieuse pour mettre en relation les écoles avec les enseignants candidats.



#### **Une gestion plus efficace de la carrière**

Il est important que les dossiers professionnels des membres du personnel soient les plus complets possible et retracent au mieux

les carrières dans les établissements WBE. Un travail de numérisation et d'archivage des documents « Carrière » est en cours. L'objectif est que les différents documents qui jalonnent le parcours d'un membre du personnel soient à terme accessibles dans un dossier « Données personnelles » via le portail « WBE-Recrutement », afin que les membres du personnel puissent plus facilement reconstituer les événements de leur parcours professionnel, télécharger une attestation, etc.



#### **Des archives numérisées et protégées**

WBE a procédé à un cadastre des archives qui concernent les membres du personnel de WBE. Quand elles sont nécessaires aux opérations statutaires, elles sont numérisées et archivées dans les dossiers personnels des membres du personnel.

Ce travail est en cours, et augure de dossiers de carrière plus complets et d'un accès plus aisé aux documents légaux par le citoyen.

#### **Plus proche des établissements**

Pour répondre aux besoins de terrain des établissements tout en gardant une vision de développement stratégique global dans le respect des dispositions statutaires garantissant l'équité entre les agents, des réunions sont régulièrement organisées avec les responsables de zones et de districts,



suis les dossiers de négociations en cours. Des évènements formels ou conviviaux sont également organisés avec les directions et les membres du personnel afin de prendre la mesure des situations vécues et du ressenti éprouvé.

**Un recrutement des directions transparent et une évaluation basée sur des éléments concrets via une lettre de mission propre à chaque établissement**

L'année 2021 a vu se poursuivre, et s'amplifier, le développement d'un nouveau mode de recrutement des directions d'établissement scolaires.

Un profil de fonction est établi pour chaque emploi de promotion, ou de sélection, lié à un appel à candidats. Un jury composé d'experts en gestion d'établissement, et en pédagogie, entourés par des professionnels du recrutement, procède à la sélection des candidats sur la base d'un dossier écrit et d'un passage devant le jury.



©WBE



Un recrutement des directions transparent et une évaluation basée sur des éléments concrets via une lettre de mission propre à chaque établissement

**Nombre de sélections pour l'année 2021 : 30**

**Nombre d'évaluations pour l'année 2021 : 5** (les 5 premiers directeurs stagiaires recrutés fin 2020 et ayant commencé leur stage au 1er janvier 2021)

**Temps nécessaire pour une procédure complète d'évaluation (de la récolte des informations à la rédaction des rapports) : 3 jours**



Le lauréat, accompagné par une équipe dédiée, corédige alors sa lettre de mission. La nouvelle direction sera ainsi aidée et évaluée, devant une commission d'évaluation, chaque année scolaire pendant son stage qui dure trois ans et qui peut déboucher sur une nomination définitive si l'emploi est vacant.

Les fonctions de sélection sont, elles aussi, concernées par ce type de sélection. Le système d'évaluation est différent ; il est d'abord du ressort de la direction de l'école qui est partie prenante dans la corédaction d'une lettre de mission avec le délégué du pouvoir organisateur WBE.

### **Une aide à la gestion délicate des processus disciplinaires**

Partant du constat qu'une procédure disciplinaire ne peut être réduite à son volet procédural, mais implique un ensemble de mesures et actions complexes à enclencher dans un contexte difficile et dans l'environnement particulier que constitue un établissement scolaire, une volonté commune des services support de WBE a débouché sur la création de 12 journées d'ateliers collaboratifs autour du thème : « Comment gérer les situations disciplinaires de vos membres des personnels ? »

Cette thématique a été identifiée comme un véritable besoin pour les chefs d'établissement,

car même si de telles procédures impliquent toujours des situations humaines difficiles et constituent un dernier recours, force est de reconnaître qu'elles existent et sont parfois nécessaires afin de préserver un environnement d'apprentissage sain pour les élèves et l'ensemble de la communauté enseignante. Il est donc fondamental que les chefs d'établissement soient outillés au mieux pour y faire face de la manière la plus adéquate possible.

Concrètement, ces 12 journées ont rassemblé, dans différentes régions, des chefs d'établissement (du fondamental et du secondaire, de la promotion sociale), des directions des CPMS et des administrateurs des internats autonomes et homes d'accueil, soit environ 400 personnes. Elles ont permis de coconstruire, avec les représentants des services d'appui de WBE, un processus disciplinaire clair, mettant en lumière les différents intervenants : un outil précieux pour les chefs d'établissement.

En termes de contenu, chaque atelier s'est matérialisé par deux activités. En matinée, l'activité avait pour objectif de réfléchir et coconstruire le processus disciplinaire au travers de situations inspirées des réalités. L'activité de l'après-midi avait, quant à elle, pour finalité de permettre aux chefs d'établissement de s'approprier et d'appliquer le processus disciplinaire à des situations issues du terrain.

Une nouvelle série d'ateliers est prévue les prochaines années, au fil de l'arrivée de nouvelles directions.

### **À la table de la négociation sectorielle : une première pour WBE**



Pour la première fois de son histoire, WBE, en tant que pouvoir organisateur autonome, a été appelé à déposer son cahier de revendications afin de participer à la négociation sectorielle relative à la programmation sociale dans l'enseignement. Les sujets abordés lors de ces négociations sectorielles portent principalement sur l'organisation des établissements (de tous les niveaux et types d'enseignement) et sur les statuts – pécuniaire, administratif, etc. – des membres du personnel.

Le Gouvernement a marqué son accord sur plusieurs demandes, dont :

- la création de Groupes de travail tripartites (WBE – Officiel subventionné – Gouvernement) pour aborder les modifications nécessaires à nos statuts et pour revoir les normes d'encadrement et la mobilité des membres du personnel administratif et ouvrier de WBE, les adaptations nécessaires à leur statut de 2004, et de prévoir les congés manquants pour ce personnel ;





- l'amélioration de la situation des directions d'écoles fondamentales avec charge de cours (aide administrative) ;
- l'actualisation de la liste des établissements scientifiques reconnus pour la valorisation de l'ancienneté acquise auprès d'un de ces organismes ;
- la révision du barème des administrateurs d'internat ;
- l'interpellation de la COCOF et la Région wallonne sur la situation du transport scolaire ;
- l'instauration d'une instance de concertation sociale au niveau de WBE ;
- la finalisation des travaux pour les membres du personnel en trajet de réintégration ;
- l'amélioration du dispositif des dérogations linguistiques ;
- le travail sur les « gardes dormantes » dans nos internats et homes d'accueil ;
- l'adaptation continue des dispositions relatives aux titres et fonctions dans l'enseignement supérieur ;

- la correction des oublis du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles ;
- le travail sur un statut spécifique du personnel logistique dans les Écoles supérieures des Arts de WBE.

## Les compétences des équipes soutenues et développées



### Formation continue des équipes éducatives et du personnel de l'enseignement

WBE vise à contribuer, par le développement de dispositifs de formation professionnelle continue, à la rencontre des objectifs spécifiques du pouvoir organisateur (projets éducatif et pédagogique) et de chaque établissement (besoins de formation identifiés dans le plan de pilotage).



©Reporters



Le travail visant à affiner et à approfondir l'analyse des besoins en formation a été mené à travers des groupes de travail spécifiques et dans le cadre des travaux du Conseil de la formation professionnelle continue (CoFoPro) institué par Décret du 17 juin 2021, instance interréseaux qui coordonne le pilotage de la formation continue.

Sont ainsi organisées des formations disciplinaires et transversales à destination des membres du personnel enseignant allant du fondamental (ordinaire et spécialisé) au secondaire, sans oublier les personnels des internats et des CPMS ainsi que l'enseignement de promotion sociale.

Une attention particulière a été portée à la diversification des méthodes et pratiques de formation : formations sur site, groupes de travail et aides personnalisées, ateliers de formations.

Les équipes éducatives ont également pu suivre un module consacré à l'élaboration des plans de pilotage et à la pratique des différents outils méthodologiques mis à leur disposition.

Toutefois, vu la crise sanitaire, une partie des formations a dû être annulée et/ou reportée, ou être organisée en mode distanciel.

### **Formation certificative (initiale) et continuée des fonctions de promotion et de sélection**

#### **• Organisation des brevets de formation initiale des candidats directeurs (30h)**

Un module de formation éducatif et pédagogique « volet WBE » a été mis en place, ainsi qu'un module administratif, matériel et financier, distinctement pour les directeurs de l'enseignement fondamental, secondaire et de promotion sociale.

Peuvent s'inscrire aux formations les membres du personnel qui répondent aux dispositions décrétales relatives à la fonction de directeur. De nombreux candidats exercent déjà la fonction de direction. En 2021, 111 journées ont été activées pour 415 inscrits. 277 candidats se sont présentés à l'épreuve de certification, et 220 l'ont réussie.

Conformément au décret du 2 février 2007, le module pédagogique et éducatif organisé visait à permettre à l'apprenant de développer son aptitude à développer une vision du pilotage centrée sur la coordination et l'animation de la politique pédagogique et éducative d'un établissement scolaire en adéquation avec les objectifs généraux définis par la Fédération Wallonie-Bruxelles et les projets éducatif et pédagogique de WBE, et à en assurer une évaluation pertinente. Cette vision proposée du pilotage pédagogique est en lien avec le développement du leadership du directeur.



De manière générale, ces modules ciblent les principales préoccupations suivantes : l'accompagnement du processus du changement qui se produit dans le sillage du Pacte pour un enseignement d'excellence et de la nouvelle gouvernance scolaire, le développement du leadership pédagogique de nos chefs d'établissement, la maîtrise des cadres et des outils juridiques et règlementaires, le développement d'une approche compréhensive des difficultés de nos établissements à la lumière des contextes locaux et de clés d'analyse sociale et de compréhension du tissu social, et les relations au sein de nos établissements.

#### **• Accompagnement des directeurs stagiaires (30h)**

À travers le module de formation, d'accompagnement et d'intégration au moment de l'insertion professionnelle des directeurs stagiaires, WBE organise des sessions de formation et d'accompagnement.

Une première vague de 15 directeurs stagiaires a été accompagnée en 2021.

#### **• Formation des représentants de WBE aux méthodes d'élaboration de la lettre de mission et de ses objectifs ainsi qu'aux méthodes d'évaluation des compétences**

Les préfets de zone, les préfets coordonnateurs transversaux et les chargés de mission des services centraux de WBE ont pu bénéficier de journées de formation, portant sur les



méthodes d'élaboration de la lettre de mission et de ses objectifs, et les méthodes d'évaluation des compétences des directeurs dans l'exercice de leur fonction.

L'objectif était de comprendre et d'expérimenter les outils de sélection et de recrutement et d'explicitier le nouveau processus de sélection et de recrutement. Des outils ont été élaborés et un processus formel a été codifié. Les parties prenantes de ce dispositif ont été formées à l'utilisation des outils, à présent expérimentés et appropriés.

## Une aide à l'implémentation des réformes



### Les nouveaux rythmes scolaires

Une réforme des rythmes scolaires annuels entre en vigueur dans l'enseignement obligatoire et de promotion sociale au début de l'année scolaire 2022-2023. Dans ce cadre, WBE a initié plusieurs chantiers afin de garantir la continuité de la bonne organisation des études dans ses établissements.

Les règlements des études ont ainsi été adaptés formellement le 16 décembre 2021. Dans la foulée, les journaux de classe, les bulletins et les vadémécums à l'usage des directions ont été mis en conformité.



Enfin, des supports de communication adaptés ainsi que des moyens d'appui aux directions ont permis de donner du sens à la réforme et de susciter l'adhésion : webinaire, page internet consacrée à la réforme, brochure, clip vidéo, tableaux synoptiques mettant en évidence les adaptations des règlements des études.

### La gouvernance des Hautes Écoles

Conformément au Règlement relatif à l'organisation des **élections** et au processus de désignation des directeurs et du directeur-président des Hautes Écoles organisées par WBE validé en 2020, un nouveau modèle

d'appel a été élaboré et les procédures ont été clarifiées pour permettre les élections qui se tenaient dans les établissements au 1er semestre 2021. Une adresse de contact a été créée pour offrir un soutien aux Commissions électorales installées dans les HE en cas de questionnement, et établir ainsi une jurisprudence commune.

Enfin, le Conseil WBE a adopté un Règlement organique des Hautes Écoles organisées par la Communauté française, visant notamment à adapter les représentations au sein des différents **organes consultatifs et décisionnels** des établissements, ainsi que leur fonction-



nement, à une gestion plus efficace. Les élections des représentants du personnel dans les différents conseils des Hautes Écoles ont également pu être organisées sur cette nouvelle base au 1er semestre 2021. Les nouveaux organes ont été mis en place, pour cinq ans, à la rentrée académique.

## Une gestion quotidienne simplifiée

WBE est conscient de la charge qui pèse sur les directions d'établissement, qui outre leur action quotidienne auprès de leurs équipes et des élèves, doivent se conformer à un grand nombre d'exigences légales et réglementaires. Les services s'efforcent de les outiller pour leur permettre de se consacrer davantage au projet pédagogique de l'école.

### Marchés publics : accords-cadres à destination des établissements scolaires



En raison de la complexité toujours plus accrue de la matière des marchés publics et des charges administratives en découlant pour les établissements scolaires, WBE a poursuivi tout au long de l'année 2021 le déploiement d'accords-cadres et le rattachement à diverses centrales de marchés. L'objectif est de faciliter l'accès à divers produits et services à destination des établissements scolaires, notamment les journaux de classe, la centrale

de la FWB en matière de livres, la centrale du Centre d'Informatique pour la Région bruxelloise et le marché « Chancellerie » en matière numérique.

### Gestion de la crise Covid-19

L'année 2021 a encore été fortement marquée par la gestion de la crise Covid-19, qui impliquait de multiples actions pour les directions : entre autres, mise en place et communication rapide des protocoles sanitaires adéquats, suivi des absences « Covid », adaptation des locaux et achat de matériel.

Les CPMS ont accompli un travail de soutien remarquable, en s'occupant du suivi des cas contacts et des quarantaines.

Pour le matériel nécessaire, WBE a assuré la distribution de gel hydroalcoolique dans l'ensemble des établissements. Un marché public a également été lancé, pour que les écoles puissent aisément passer commande de détecteurs de CO2.

Enfin, WBE avait répondu à l'appel aux subventions exceptionnelles « Covid » en faveur des infrastructures sanitaires se basant sur la procédure d'extrême urgence du programme prioritaire de travaux. Le montant de la subvention était de 3.729.647,50 €, et le montant de l'investissement de 4.662.059,38 €.

## Une attention à la sécurité

Pour que les équipes puissent se consacrer le mieux possible à l'accompagnement des élèves et aux apprentissages, il est indispensable qu'elles puissent bénéficier d'un cadre de sécurité et de bien-être. Le Service interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPPT-WBE) se consacre au soutien des directions et conseillers en prévention des établissements dans cet objectif.



©Canva





### **Développement d'outils d'analyses de risques**

En collaboration avec Cohezio, notre Service externe de Prévention et de Protection au Travail, le SIPPT-WBE a développé des outils d'audits et d'analyses des risques, notamment de nos bâtiments scolaires, par exemple sous forme de checklists d'usage aisé pour les établissements.

### **Suivi régulier des risques**

Avec le Pôle Bien-être et Cohezio, le SIPPT-WBE a des échanges réguliers et des réunions mensuelles pour le suivi des risques psychosociaux, de la sécurité au niveau des établissements WBE et pour les demandes d'analyses spécifiques.

Une autre collaboration importante du SIPPT-WBE est le suivi des projets de construction et de rénovation des bâtiments scolaires, internats, etc.

### **Relation avec les correspondants sécurité du terrain**

Le SIPPT-WBE participe étroitement au recensement, à la désignation en CoCoBa et au suivi des correspondants sécurité sur le terrain.

Pour chaque zone, les conseillers en prévention du service central répondent aux demandes qui leur sont formulées.

## **Le développement de la visibilité des établissements, et de la communication**

De formidables démarches sont menées dans l'ensemble de nos établissements, qui méritent d'être diffusées et mises en avant. Différentes actions de visibilité ont eu lieu, et les directions ont été formées à une communication efficace incluant les nouveaux médias. WBE améliore en permanence les outils qui permettent de communiquer rapidement les informations à nos écoles. Leur importance est capitale : ils permettent de faciliter le travail des directions qui y trouvent les informations importantes, mais aussi de créer du lien entre nos écoles, en partageant les initiatives pédagogiques et les succès de chacun.

### **Amélioration de la visibilité des établissements**

Dans une logique de soutien et d'accompagnement aux établissements, WBE a apporté son expertise aux directions en les accompagnant dans leur mise en visibilité, par exemple lors d'évènements organisés en leur sein ou lors de salons évènementiels reconnus au niveau de l'enseignement, tels que les salons SIEP (Service d'Information sur les Études et les Professions).

Le Service général de la communication a également soutenu les établissements dans la communication et l'organisation pratique des visites, des inaugurations, de l'ouverture d'une nouvelle section, des portes ouvertes, d'un nouveau nom d'établissement, de remises de prix. En fonction des cibles, il a relayé leurs communications propres (nouvelle option, offres d'enseignement, actualité, évènement particulier) sur les supports développés par WBE.

Une concertation entre le pouvoir organisateur et les établissements a été mise en place pour les accompagner au mieux et améliorer leur visibilité tant dans les médias que vers le grand public, notamment grâce à l'envoi de communiqués de presse et au relais sur le site internet et les réseaux sociaux de WBE d'initiatives portées par les établissements.



Visite d'une classe de DASPA avec la Ministre Caroline Désir - ©WBE



### **Formation Communication dans le cadre de la formation initiale des directeurs**

Le Service général de la communication a développé une formation en communication intégrée dans la formation initiale des directeurs, à l'attention des candidats directeurs de l'enseignement obligatoire fondamental, secondaire et de la promotion sociale.

Cette formation a été l'occasion de transmettre les bases de la communication, les supports et canaux de communication potentiels, les formats à privilégier, les ressources disponibles, les possibilités de publicité, et d'aborder aussi les relations avec les médias, ainsi que les dispositions légales quant au devoir de réserve et au Règlement général de la protection des données (RGPD). Des outils de communication ont également été apportés pour accompagner les directions d'établissement dans leur quotidien et leur permettre d'améliorer leur visibilité : invitations, communiqués de presse, affiches WBE.

### **Mise à jour de l'intranet WBEExtra à destination des établissements**

« WBEExtra », l'intranet dédié aux directions des établissements WBE, a été modernisé et son contenu adapté pour accompagner au mieux les établissements et faciliter leur gestion quotidienne. En collaboration avec les chefs d'établissement et pour répondre plus efficacement à leurs besoins et attentes, l'équipe communication, accompagnée d'experts, a clarifié l'organisation des contenus en les répartissant dans six thématiques générales (WBE, Pilotage et com-



munication, Gestion financière, Personnels, Pédagogie et Bâtiments).

### **La Lettre WBE aux établissements**



La Lettre WBE établissements, mise en place à la constitution de WBE, a été revue suite à une consultation des besoins auprès des établissements. Elle est envoyée selon une fréquence hebdomadaire, sa mise en page permet d'identifier clairement le destinataire et son contenu est plus cadré.

L'identification de la Lettre WBE est en ligne avec la charte graphique WBE : un pictogramme propre et la couleur jaune ont été choisis pour les établissements.

Cette évolution a permis d'éviter de surcharger les établissements en informations, de répondre aux besoins des équipes et ainsi d'accompagner au mieux l'autonomisation de chacun.



## 2.2 WBE, SERVICE PUBLIC

WBE assume les missions classiques d'un pouvoir organisateur de l'enseignement, mais également, en tant que service public, les missions spécifiques qui incombent à l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il collabore également activement avec le Gouvernement et les autres organismes d'intérêt public de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui gravitent autour des domaines de l'enfance ou de l'enseignement.

WBE organise une offre d'enseignement public neutre, accessible à toutes et tous, et ouvert à la diversité sous toutes ses formes.

### **WBE, pouvoir organisateur « service public »**

WBE est l'organisme de référence de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui permet à cette dernière de répondre à ses obligations internationales et constitutionnelles en matière de droits de l'enfant et d'enseignement.



En tant que « service public universel » pour les missions relevant de pouvoir organisateur, WBE a notamment veillé à ce que sa [Cellule](#)

de **Soutien et d'Accompagnement** prenne en charge les pouvoirs organisateurs non affiliés à une fédération de pouvoirs organisateurs. Les pôles territoriaux de WBE prennent également en charge les pouvoirs organisateurs qui ne sont pas affiliés auprès des pôles territoriaux relevant de l'enseignement subventionné.

Les Centres psycho-médico-sociaux s'occupent de l'ensemble des élèves qui suivent l'enseignement à domicile.

Ce sont les écoles de WBE qui accueillent largement les élèves exclus des établissements d'autres pouvoirs organisateurs qui n'ont pas pu se réinscrire auprès d'un autre pouvoir organisateur.

Enfin, les internats, homes d'accueil, homes d'accueil permanents et maisons des étudiants de WBE assurent l'accueil des enfants, adolescents, et adultes qui en expriment la demande dans la limite des places disponibles, des enfants et adolescents qui leur sont confiés par les services d'aide et de protection de la jeunesse ou par une décision de justice, ainsi que des élèves et étudiants en situation de vulnérabilité.

Il convient de souligner que les missions de service public dépassent souvent ces missions légales, notamment au moment des inondations de juillet 2021, quand certains internats ont ouvert exceptionnellement pour accueillir des familles sinistrées.

Au niveau des programmes d'études, WBE fait bénéficier de son expertise les écoles belges à l'étranger, en les leur mettant à disposition.

### **WBE, partenaire du Gouvernement**

En tant que service public, WBE est partenaire du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre de la mise en œuvre de ses politiques.

#### **Participation aux négociations et concertations**



Par sa fonction de pouvoir organisateur de l'enseignement organisé par la Communauté française, WBE participe donc activement aux négociations et concertations officielles sur les projets d'arrêtés et de décrets portés par le Gouvernement. Sur la seule année 2021, 34 réunions ont eu lieu.



Par ailleurs, dans le cadre des négociations sectorielles qui se tiennent tous les deux ans, 12 réunions officielles en bilatéral avec le Gouvernement ont eu lieu.

### **Focus 2021 - Chantier des bâtiments scolaires**

Le 13 février 2020, le Chantier des bâtiments scolaires a été lancé par le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, pour l'ensemble des pouvoirs organisateurs de la FWB.

Trois groupes de travail ont été constitués :

- GT 1.2 : Des bâtiments scolaires adaptés à une école du 21<sup>e</sup> siècle (interréseaux)
- GT 1.2 : Assurer la transition climatique et améliorer l'efficacité énergétique
- GT 2.1 : Répondre aux urgences de WBE
- GT 2.2 : Définir une stratégie pour WBE
- GT 3 : Les bâtiments de l'enseignement supérieur (interréseaux)



WBE a travaillé sur 17 livrables, dans les domaines suivants : les urgences, la stratégie énergétique, différents outils (cartographiques, progiciel intégré, aide à la programmation), l'organigramme, les besoins financiers, les régies, et les SPABS.

Le GT2 concernait spécifiquement les bâtiments de Wallonie-Bruxelles Enseignement.

Les lettres de mission des GT, qui esquisaient le contexte général de leur travail, faisaient état de la situation singulière que représente l'autonomisation de WBE. Les missions du GT 2 s'inscrivaient donc dans une période de transition dans le développement de WBE, devant mener à sa pleine autonomie en matière de gestion immobilière.

Au-delà des difficultés et défis que WBE partage avec les autres pouvoirs organisateurs (boom démographique, intégration des objectifs du Pacte pour un enseignement d'excellence, transition climatique, sous-financement), les lettres de mission signalaient par ailleurs le déficit d'attractivité de certains établissements du fait même de la vétusté de ses infrastructures. Comptant près de 3.000 bâtiments (soit plus de 3,4 millions de m<sup>2</sup>), le parc immobilier de WBE est notamment encore constitué d'une part importante de bâtiments préfabriqués ou semi-préfabriqués, menacés de fermeture à brève échéance.

Le GT 2.1 visait plus particulièrement à répondre aux urgences auxquelles le pouvoir organisateur doit faire face à court terme en les identifiant, les priorisant et en évaluant les besoins humains et nécessaires à mobiliser pour répondre aux besoins. Le GT 2.2, quant à lui, se consacrait à la mise en œuvre d'une stratégie sur le long terme pour les besoins futurs et le développement de WBE en proposant un modèle fonctionnel et économique, qui rencontre des défis actuels et futurs de l'enseignement et tient compte de la dynamique climatique. Considérant leurs proximités et liens, les deux GT ont été abordés ensemble.

Le rapport intermédiaire s'est clôturé fin 2021.





# WBE, UN POUVOIR ORGANISATEUR EN DÉVELOPPEMENT

# 3





## 3.1 L'ORGANISME WBE EN UN COUP D'ŒIL

*Le contrat de gestion entre Wallonie-Bruxelles Enseignement et le Gouvernement s'appuie sur les missions qui incombent à WBE et trace un cap, en identifiant les évolutions que WBE entend réaliser ainsi que les moyens pour y parvenir. L'objectif est de faire de WBE un pouvoir organisateur d'enseignement public moderne et performant, autonome, service de la Fédération Wallonie-Bruxelles et partenaire de son Gouvernement.*



**07 février 2019**

Adoption du décret spécial fondateur de WBE

- Travaux de l'équipe de transformation et adoption des arrêtés d'application
- **Désignation du Conseil WBE**



**1er septembre 2019**

- Entrée en vigueur de la délégation de compétence de Pouvoir organisateur du Gouvernement à WBE
- 1ers transferts de personnel



**20 avril 2020**

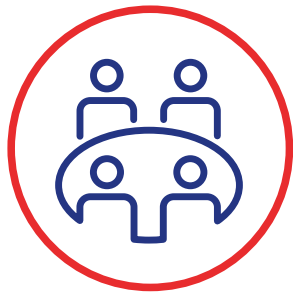
Entrée en fonction de l'Administrateur général Julien Nicaise



*L'Administrateur général entouré des Directeurs généraux. De gauche à droite : Philippe Lesne, Catherine Guisset, Julien Nicaise, Olivier Doyen, Manuel Dony et Michel Cornélis - ©WBE*



*Pierre-Yves Jeholet (Ministre-Président de la FWB), Isabelle Mazzara (Présidente du Conseil WBE), Frédéric Daerden (Ministre de tutelle) et Julien Nicaise (Administrateur général WBE) ont signé le premier contrat de gestion de Wallonie-Bruxelles Enseignement - ©DR*



## Début 2021

Entrée en fonction des  
Directeurs généraux



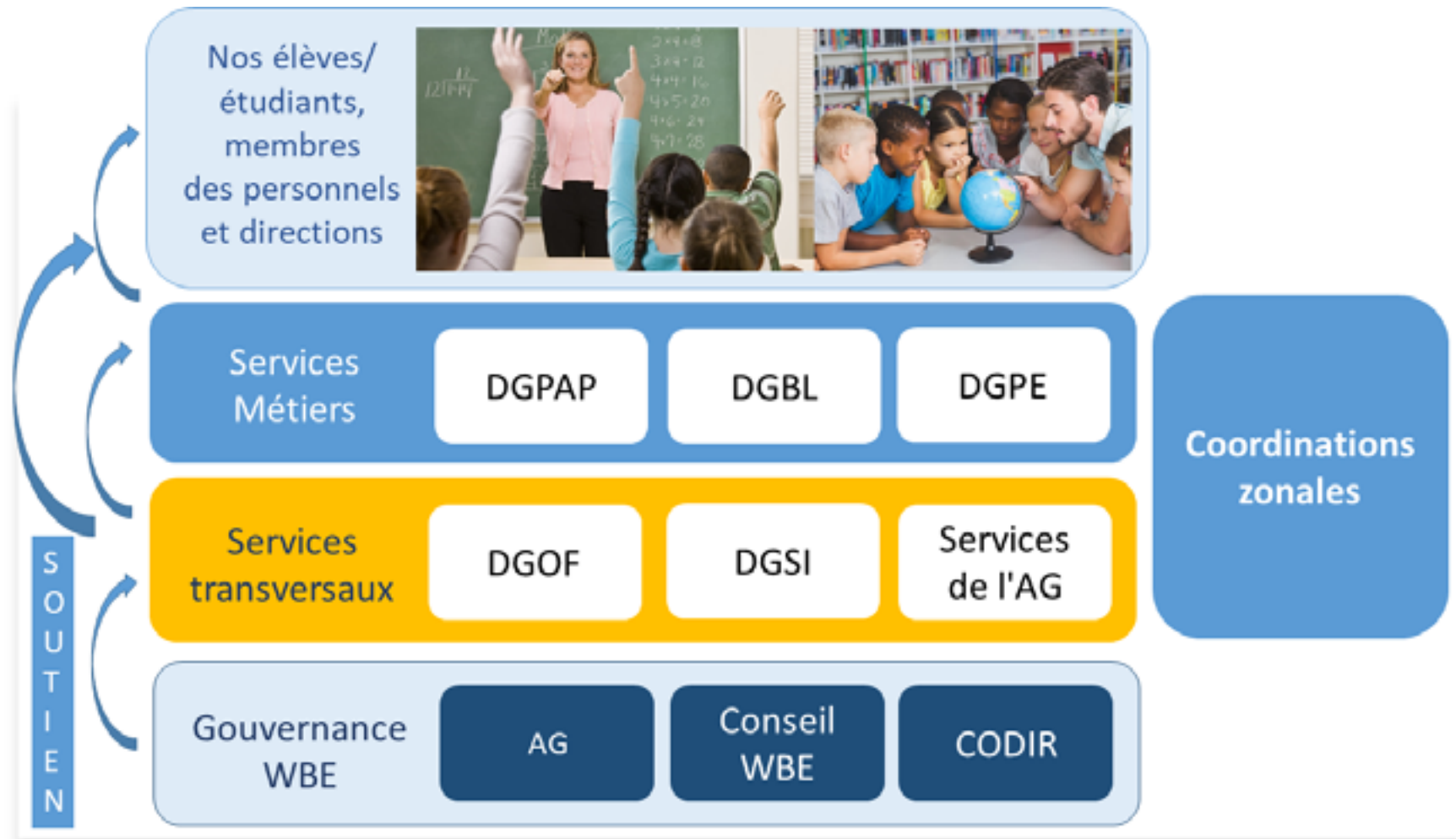
## 28 octobre 2021

Adoption du **1er Contrat de  
gestion WBE**





Créé en septembre 2019, Wallonie-Bruxelles Enseignement est encore un jeune organisme, qui poursuit son déploiement. En 2021, l'organigramme a continué à évoluer, et différents services se sont développés pour assumer au mieux les nombreuses missions dévolues à WBE.







## 3.2 WBE EN DÉPLOIEMENT

### La Gouvernance de WBE

#### Le Conseil WBE

Le Conseil WBE est composé de 16 administrateurs élus par le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour la durée de la législature, à la proportionnelle des groupes politiques reconnus représentés au sein du Parlement en application à la méthode D'Hondt (5 membres PS, 4 membres MR, 3 membres ECOLO, 2 membres CDH et 2 membres PTB).

Plusieurs changements s'étant produits dans les mandats au cours de l'année 2021, les deux tableaux ci-après illustrent la composition du Conseil WBE, au 1er janvier et au 30 septembre 2021. C'est Isabelle Mazzara qui a pris la présidence du Conseil le 26 août, suite à la démission de Bernard Rentier.

#### Composition du Conseil WBE au 1er janvier 2021

<b>Administrateurs</b>
Bernard RENTIER – PS – Président
Isabelle MAZZARA – MR – Vice-présidente
Calogero CONTI – ECOLO – Vice-président
Rim BEN ACHOUR – PS
Christiane CORNET – PS
Camille DIEU – PS
Christian BEHRENDT – MR
Vanessa MORAY – MR
Luc DE BRABANDERE – ECOLO
Julie DROSSAERT – ECOLO
Julie de GROOTE – CDH
Véronique SALVI – CDH
Bruno STAS – PTB
<b>Commissaires du Gouvernement</b>
Jean LEBLON – Commissaire du Gouvernement
Toni PELOSATO – Commissaire du Gouvernement



## Composition du Conseil WBE au 30 septembre 2021

<b>Administrateurs</b>
Isabelle MAZZARA – MR – Présidente
Calogero CONTI – ECOLO – Vice-président
Christian DUPONT – PS – Vice-président
Rim BEN ACHOUR – PS
Christiane CORNET – PS
Nicolas DASSONVILLE – PS
Camille DIEU – PS
Christian BEHRENDT – MR
Marc EVRARD – MR
Vanessa MORAY – MR
Luc DE BRABANDERE – ÉCOLO
Julie DROSSAERT – ÉCOLO
Julie de GROOTE – CDH
Véronique SALVI – CDH
Bruno STAS – PTB
Savinien LORIERIS – PTB
<b>Commissaires du Gouvernement</b>
Jean LEBLON – Commissaire du Gouvernement
Toni PELOSATO – Commissaire du Gouvernement

Le Conseil WBE se réunit en règle générale une fois par mois (soit 12 séances en 2021).

Pour **la rémunération des administrateurs**, le Conseil a décidé lors de la séance du 21 août 2019 de :

- l'octroi aux administrateurs d'un jeton de présence d'une valeur de 125 € brut non indexé ;
- l'octroi au président d'une indemnité annuelle de 4.843 € brut non indexée ;
- l'octroi aux membres du Conseil WBE du remboursement des frais de parcours aux conditions prévues pour le personnel de WBE.

### **Le Comité de direction**

Les Directeurs généraux font partie, avec l'Administrateur général, du Comité de direction WBE. Ils assistent l'Administrateur général dans la coordination de la mise en œuvre du contrat de gestion et dans l'exécution des décisions du Conseil WBE.

Début 2021, l'organigramme s'articule autour de cinq Directions générales et des services de l'Administrateur général :

- Direction générale du Pilotage et des Affaires pédagogiques (DGPAP)
- Direction générale des Bâtiments et de la Logistique (DGBL)
- Direction générale des Personnels de l'Éducation (DGPE)



- Direction générale de l'Organisation et des Finances (DGOF)
- Direction générale de la Stratégie et de l'Innovation (DGSI)

La composition du Comité de direction était alors la suivante :

<b>Membres</b>
Julien NICAISE – Administrateur général
Michel CORNELIS – Directeur général de l'Organisation et des Finances
Manuel DONY – Directeur général des Personnels de l'Éducation
Olivier DOYEN – Directeur général des Bâtiments et de la Logistique
Catherine GUISSSET – Directrice générale du Pilotage et des Affaires pédagogiques
Philippe LESNE – Directeur général de la Stratégie et de l'Innovation
Fatma ARACI et Nathalie DI NUNZIO – Secrétariat de séance
<b>Commissaires du Gouvernement</b>
Jean LEBLON – Commissaire du Gouvernement
Toni PELOSATO – Commissaire du Gouvernement

## Des services en expansion

### **Définition des nouveaux organigrammes de WBE, création du nouveau cadre et développement d'un plan de recrutement**

Le Comité de direction s'est attelé à travailler à la définition du nouvel organigramme de Wallonie-Bruxelles Enseignement qui, depuis sa création, était une copie des services existants au Ministère et transférés à WBE, complétés par les services nouvellement créés.

Ce travail s'est fait avec les membres du personnel par la définition des rôles et compétences de chaque Direction générale au regard, notamment, des lettres de mission et des missions légales qui incombent à WBE.

Cette première proposition d'organigramme a été approuvée par le Conseil WBE le 22 avril 2021, mais est amenée à évoluer en lien avec le contrat de gestion, les plans stratégiques et toutes les décisions impactant WBE en lui confiant de nouvelles missions ou en adaptant ses missions existantes.

Sur la base de ces organigrammes, le travail sur la fixation d'un nouveau cadre a été lancé.

En effet, la finalisation de l'autonomie de WBE est étroitement liée aux ressources humaines qui travailleront à l'accomplissement de ses missions. Ce nouveau cadre permettra de

développer un plan de recrutement des différents profils nécessaires qui devrait se terminer en 2023 au plus tard. La volonté était de respecter les budgets actuellement accordés à WBE, sans demander de ressources financières complémentaires.

Sur la base des éléments repris ci-avant, du personnel actuellement en place ainsi que des budgets disponibles pour les recrutements, une analyse fine et justifiée des besoins en personnel, pour chaque Direction générale ainsi que les services de l'Administrateur général, a été réalisée avec les membres du Comité de direction. Cette analyse a permis de prioriser les besoins en tenant compte des nécessités des services.

Différents services ont ainsi pu amorcer leur restructuration et leur développement, et répondre au mieux aux obligations légales. En particulier, soulignons les points suivants.

### **Engagement d'une déléguée à la protection des données**

Dans le cadre de ses obligations légales en matière de protection des données à caractère personnel, en particulier celles issues du RGPD, WBE a engagé une déléguée à la protection des données qui est notamment en charge de veiller à la conformité de WBE et de ses établissements aux règles applicables aux différents traitements de données à caractère personnel dont ils ont la charge.



La déléguée à la protection des données est également le point de contact prioritaire d'une part pour toute personne ayant des questions ou souhaitant exercer son droit en ce domaine, et d'autre part de l'Autorité de protection des données.

### **Création du Service d'Audit interne au sein de WBE**



Depuis le 1er septembre 2021, WBE s'est doté d'un nouveau service dédié à l'audit interne. La principale mission du service est de s'assurer de l'efficacité des processus de gouvernance, des processus de management des risques et de contrôle conçus pour permettre d'atteindre les objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité que s'est fixés WBE.

Le Service de l'Audit interne sera chargé, pour les prochaines années de mettre en place une cartographie des risques propres aux établissements ainsi qu'une cartographie des risques propres à l'administration centrale WBE. Il élaborera également un planning annuel de contrôle afin d'assurer une rotation des audits sur l'ensemble du périmètre WBE, et une charte d'audit interne précisant la mission, les objectifs et les responsabilités du département d'audit interne.

### **Recrutement de conseillers en prévention niveau 1**

Le déploiement du Service interne pour la Prévention et la Protection au Travail de WBE avait débuté en 2020 par la désignation de la Direction du SIPPT-WBE.

L'année 2021 fut celle du lancement des recrutements des conseillers en prévention de niveau 1 attachés au niveau central. Pour cette année un conseiller en prévention a été engagé pour s'occuper de la zone de Bruxelles. Les autres zones de WBE sont prises en charge temporairement par les conseillers en prévention du SIPPT du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

### **Création de la Cellule Enseignement supérieur**

La création de la Cellule Enseignement supérieur, en novembre 2021, a marqué la mise en place d'un Service d'Accompagnement et de Soutien pédagogique dédié, au profit des cinq Hautes Écoles et cinq Écoles supérieures des Arts de WBE.

La Cellule constitue une porte d'entrée pour ces établissements dans leurs échanges avec le pouvoir organisateur et œuvre au renforcement des relations avec les usagers, avec les partenaires de l'enseignement supérieur (notamment, avec l'ARES), avec le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (notamment, à l'occasion des

négociations) et avec ceux relevant des autres niveaux d'enseignement (notamment, dans le cadre de partenariats pédagogiques).

En outre, cette Cellule se définit comme un catalyseur visant au renforcement des échanges entre l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et favorisant ainsi leur rapprochement sur des sujets stratégiques tels que les demandes d'habilitations.

De manière concrète, cette Cellule a été l'interface qui a permis à certaines Hautes Écoles de WBE d'obtenir des subventions dans le cadre de projets de recherche, mais également à plusieurs doctorantes et doctorants de nos Écoles supérieures des Arts d'accéder à une aide financière.

### **Développement de l'équipe du Service général de la Communication**

L'équipe du Service général de la Communication s'est vue renforcée par l'arrivée de profils digitaux, pour assumer la fonction de Webmaster - Community Manager. Leur arrivée a permis de renforcer le suivi et le développement des plateformes digitales : site internet, réseaux sociaux, intranets (« Communauté WBE » pour les services centraux, « WBExtra » pour les directions des établissements).





Un calendrier de contenus, géré par les deux webmasters, a été mis en place : il permet d'accompagner les établissements de façon plus optimale en mettant en avant leurs projets et initiatives, mais aussi d'accroître le sentiment d'appartenance et d'identité de WBE.

L'amplification des contenus a été organisée sur les différents points d'accès disponibles et en évolution constante, alimentés au quotidien : site (espace Actualités / Idées projets), WBEExtra, Communauté WBE, réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter et LinkedIn).

### **Développement de la stratégie et de l'innovation**

Dès que les Directions générales ont été mises en place, le déploiement de la Direction générale de la Stratégie et de l'Innovation (DGSi) a débuté. La DGSi accompagne les projets de changement et d'innovation pour que WBE offre des services de qualité au profit des élèves et étudiants, ainsi que des équipes des établissements. Elle est en outre responsable de la coordination des représentations externes et de l'informatique.

Les responsables du changement organisationnel y ont été rattachés, et plusieurs collaborateurs ont été engagés en 2021, pour la gestion

de projets et le développement du Service de l'Innovation et des Études. Ces équipes travaillent ensemble, dans une logique transversale, au service des autres Directions générales.

### **Le défi du changement organisationnel**

WBE est en pleine mutation et continuera à évoluer, tout comme notre société, en permanence.

Dans ce contexte, il s'agit d'être en mesure de garantir la continuité et d'améliorer continuellement la qualité des services pour tous les bénéficiaires, de créer les conditions pour que chaque employé trouve du sens et de la satisfaction dans son travail et de développer une culture commune forte qui incarne notre mission et nos valeurs.

L'équipe de responsables du changement organisationnel (RCO) accompagne les projets de changement et les initiatives d'amélioration continue pour qu'ils aient un maximum d'impact et de rayonnement. Elle soutient également les équipes dans l'acquisition et l'implémentation de nouvelles compétences, postures, pratiques et outils.



©Reporters



©Reporters

### **Développement de l'orientation usager et de l'approche service**

Résolument décidé à soigner la relation entre les services centraux et le terrain, WBE souhaite développer l'approche service et l'orientation usager. C'est pourquoi WBE a entrepris une série d'actions visant à sensibiliser d'abord les collègues à ce type d'approche et à accompagner ensuite l'évolution des pratiques, notamment par la mise en place de réunions de sensibilisation/formation sur cette thématique et l'accompagnement de certaines équipes en vue de diagnostiquer les zones d'amélioration, de définir des pistes d'actions et de les implémenter.

### **Accompagnement des collègues dans les changements générés par l'autonomisation de WBE**

Dans un jeune organisme en déploiement, les

changements sont soutenus. L'équipe de RCO travaille à accompagner au mieux les collègues dans ce cadre, notamment via l'organisation de séances d'information sur le transfert du personnel et les nouveaux organigrammes, l'aide au développement des pages intranet pour informer au maximum les collègues, l'accompagnement du Service juridique dans la délimitation des compétences, l'optimisation des processus et la collaboration avec les autres services.

Une enquête ICAP (Information - Compréhension - Adhésion - Participation) auprès du personnel des services centraux est également réalisée annuellement afin de suivre et mesurer les progrès et le chemin parcouru par WBE dans son développement vers un organisme autonome pleinement fonctionnel.

### **Développement des compétences des services centraux**

En 2021 ont été mises en place, de manière structurelle, des formations à la gestion d'équipe et à la conduite de réunion.

### **Développement de la transversalité et de la collaboration entre équipes**

Différentes réunions de coordination des services transversaux ont été organisées, ainsi que des réunions interservices, notamment une rencontre du Service d'appui aux établissements avec le Contrôle interne et

l'Audit interne, et une journée de mise au vert rassemblant les équipes de la DGSI, le Service Juridique et le Service Communication autour du contrat de gestion.

Un groupe de travail a également été créé avec les secrétaires de toutes les directions, en vue de favoriser la collaboration et d'harmoniser les pratiques.

### **Accompagnement pour développer la stratégie ou les processus**

Les différents organes et services se consacrent à la réflexion sur la stratégie et le fonctionnement lors de mises au vert, où ils sont accompagnés par les RCO : pour 2021, en ont bénéficié l'équipe de direction de la Direction générale du Pilotage et des Affaires pédagogiques, le Conseil WBE ainsi que le Comité de direction pour lequel ont été organisées et animées six journées (avec un coaching par un expert externe) pour prendre du recul sur la gestion quotidienne et construire la stratégie managériale de WBE.

L'équipe a également accompagné le développement du processus des marchés publics, les pistes d'évolution, le développement de synergies et la définition d'objectifs stratégiques, l'équipe des formateurs intervenant dans la formation initiale des directeurs, ainsi que les conseillers techno-pédagogiques pour définir l'identité du service.



## Une communication efficace avec l'ensemble de la communauté

### Mise à jour des intranets



Comme l'intranet à destination des directions d'établissement, l'intranet à destination des services centraux administratifs, intitulé « Communauté WBE », a été modernisé et son contenu adapté afin d'accompagner au mieux les services centraux. Suite à un travail en table ronde avec des représentants des différents services, l'équipe communication, accompagnée d'experts, a pu clarifier l'organisation des contenus en les répartissant dans six thématiques générales (WBE, Carrière, Avantages, Santé et Bien-être, Organisation pratique, Méthodes et Soutien).

### La Lettre WBE

La Lettre WBE pour les services centraux, mise en place à la création de WBE, a été revue grâce à une consultation des besoins auprès des services centraux. Elle paraît selon une fréquence hebdomadaire, la mise en page permet désormais d'identifier plus clairement le destinataire et le contenu est plus cadré.

L'identification de la Lettre WBE est en ligne avec la charte graphique de WBE : un pictogramme propre et la couleur bleue ont été choisis pour les services centraux.

Cette évolution a permis d'éviter de surcharger les services centraux en informations, de répondre aux besoins des équipes et de favoriser ainsi la transversalité des services.



### Le relais des recrutements sur les réseaux sociaux



La visibilité de WBE comme employeur potentiel est assurée par la diffusion des offres d'emploi sur le site internet, les intranets, mais aussi sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn.

## Vers une gestion des ressources humaines innovante

Actuellement, WBE dispose de la même politique et de la même réglementation en matière de gestion des ressources humaines que le Ministère de la Communauté française ainsi que, pour la plus grande partie, des organismes publics relevant de la Fédération Wallonie-Bruxelles et plus spécifiquement du secteur 17 (secteur administratif).



L'autonomie acquise par WBE lui donne l'opportunité de pouvoir travailler sur sa propre politique de gestion des ressources humaines en l'adaptant à sa réalité et à ses perspectives en qualité d'employeur. Le bien-être de tous ses collaborateurs par l'octroi de conditions de travail optimales et motivantes ou encore le décloisonnement du monde de l'enseignement et de celui des services centraux sont deux des objectifs de ce projet. Afin d'être soutenu dans ce projet d'envergure, WBE est accompagné par le LENTIC, Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement de l'Université de Liège.

Sa mission est d'accompagner WBE dans la définition de la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de la politique des



ressources humaines de l'administration centrale de WBE.

## Une attention au bien-être au travail

Tout employeur doit assurer le bien-être de ses travailleurs, notamment en les prémunissant des risques liés à leur travail, à tous les stades de l'activité et à tous les niveaux. Il doit ainsi mettre en place le Système dynamique de gestion des risques (SDGR) tel que défini dans l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif au Service interne pour la Prévention et la Protection au Travail.

Le SDGR est consigné dans deux documents officiels, à savoir le Plan Global de Prévention (PGP), qui porte sur 5 ans (dit « plan quinquennal ») et le Plan d'action annuel (PAA). Le plan quinquennal définit les objectifs à long terme, et le PAA les points d'action à court et moyen termes. Tous deux contiennent des mesures concrètes, la politique générale du bien-être devant être définie par ailleurs. Le Contrôle du bien-être a demandé en février 2021 à WBE, en tant que nouvel employeur, de réaliser un PAA pour 2021, et de construire le plan quinquennal pour la période 2022-2026, à destination du secteur 17.

Sur la base des principes généraux de la prévention et de la réglementation en matière de bien-être, le Plan d'action annuel

comporte 18 objectifs et actions de prévention initiés et mis en œuvre en 2021, couvrant les sept domaines du bien-être, établis sur la base des analyses de risques, des visites des lieux de travail et des constats du terrain.

En voici quelques actions marquantes :

### **Organisation du déconfinement sanitaire des locaux du siège central de WBE à Bruxelles**

Entre mai et septembre 2021, le retour au bureau des membres du personnel a été progressif (un, puis deux jours en présentiel) pour aboutir à la situation normale à la rentrée 2021. Le Pôle Bien-être a soutenu celui-ci par une action d'affichage de messages positifs et de bienvenue dans les couloirs et aux endroits fréquentés (photocopieuses, fontaines à eau, portes d'entrée).

### **Réflexion « bien-être » dans le réaménagement des locaux**

Face à l'extension progressive de WBE, un réaménagement d'une partie des bureaux a été nécessaire à l'automne 2021. Le Pôle Bien-être a participé activement à la redistribution des espaces, tant d'une manière globale, que pour sa propre Direction générale. Il a veillé à accroître le nombre de salles de réunion, à créer des coffee corners et à prévoir l'espace pour la mise en place des locaux obligatoires tels que l'infirmerie et la salle de repos. Les normes sanitaires ont été respectées, dans une vision prévisionnelle d'un retour possible de la pandémie.

### **Communication aux membres du personnel**

Pour la communication vers les membres des personnels des procédures d'intervention psychosociales, des interventions sociales et médicales, des pages sur l'intranet et sur le site internet ont été créées, présentant le Pôle Bien-être en lui-même, ainsi que dans une vision usager, les procédures et les points de contact pour les matières touchant la Médecine du travail (prises de rendez-vous, maladies professionnelles, trajets de réintégration) et les risques psychosociaux (personnes-ressources en interne, données de contact du Service externe de Prévention et de Protection au Travail).

Le Plan d'action annuel a été validé par le Comité de direction du 20 avril 2021, et ensuite concerté en CCB-BE – secteur 17, le 8 juin 2021.



Dans la continuité de ce premier plan d'action, un premier plan quinquennal (2022-2026) et le plan annuel 2022 pour le secteur 17 ont été réalisés avec le concours du SIPPT WBE en octobre-novembre 2021, et validés au CCB-BE du secteur 17 en janvier 2022.





## Des équipes soutenues, dans des espaces adaptés

### Gestion courante des bâtiments et de la logistique

Le Service général des Bâtiments est un service majoritairement technique, qui implique une grande synergie entre ses membres du personnel (techniques spéciales, architectures, marchés publics, comptabilité, etc.) et un suivi constant de ses différents chantiers.

Le Service général de la Logistique implique quant à lui une présence permanente de ses agents sur site, au bénéfice de tous les services (courrier, économat, accueil, etc.). Les nombreuses variations des mesures sanitaires, avec des périodes d'intensification du travail à domicile, ont particulièrement menacé le bon fonctionnement de ceux-ci. C'est pourtant avec engagement que l'ensemble de ses membres du personnel ont assuré un présentiel plus important que la norme, avec notamment des permanences techniques et logistiques, permettant ainsi la poursuite des missions.

### Redéploiement au City Center

Les surfaces dont dispose WBE au City Center ne permettent plus d'accueillir les nouveaux engagements. Or, le départ du bâtiment de la Région bruxelloise dégage l'opportunité pour

WBE de s'étendre sur deux plateaux complets et de récupérer le mobilier et les cloisons existantes.

Quelques travaux d'adaptation et de rafraîchissement ont été gérés et financés par WBE afin d'améliorer le confort des collaborateurs et la collaboration entre les services : nouveau revêtement de sol, peinture, connectique (lecteurs de badges, wifi), adaptation de quelques cloisonnements et création de coins café, d'une cafétéria et d'une zone de coworking.

Les délais et objectifs de l'opération ont été dûment respectés, et le bilan est positif. Le déménagement s'est déroulé avec succès. Il s'agit d'un **bel exemple de collaboration transversale**, entre l'équipe Logistique pour le déménagement, la Direction Études et Projets pour les travaux, la Direction de la Stratégie et de l'Innovation pour la coordination, et le Service Budget et Comptabilité pour le financement.

### Et à l'avenir : projet « Maison WBE »

Malgré cette extension des espaces, les locaux occupés du City Center ne seront à terme plus adaptés aux besoins de WBE. Un projet « Maison WBE » a donc été initié pour trouver une nouvelle localisation adéquate aux services centraux.

Dans ce cadre, un marché de programmistes a été lancé en 2021 dans l'objectif de désigner un prestataire chargé d'aider WBE à définir ses besoins fonctionnels et à structurer l'organisation spatiale de l'ensemble des services dans la future Maison WBE.

Pour ce faire, l'équipe de programmistes analysera les atouts et contraintes du fonctionnement actuel de WBE. Une importance particulière est accordée à l'écoute et la prise en compte des attentes et souhaits de l'ensemble des agents, notamment par le biais d'entretiens individuels, questionnaire en ligne, journées d'immersion et ateliers de travail participatifs.

L'objectif est d'aboutir à un programme sur mesure qui reflète les valeurs de WBE, améliore la transversalité et la collaboration entre les services et réponde au confort et au bien-être de tous les collaborateurs.

## Une gestion financière saine et rigoureuse

En tant que service public soucieux de la bonne gestion de sa dotation, WBE prend les dispositions nécessaires pour se conformer aux réglementations et se doter d'une gestion financière de qualité.



## Budget 2021

Globalement, le budget 2021 de WBE a été estimé à plus de 36 millions €.

Il se compose d'une dotation ordinaire destinée au fonctionnement de l'administration centrale et de dotations ou moyens complémentaires pour couvrir des dépenses spécifiques.

La dotation ordinaire totale octroyée à WBE par la FWB pour le budget initial 2021 était de 32.072.000 €. Lors de l'élaboration du budget ajusté 2021 de WBE, le montant total de la dotation ordinaire s'est vu diminué de 472.000 €. Ainsi la dotation ordinaire a été ramenée à 31.600.000 €.

Le budget de WBE comprend des dotations spécifiques prévues par la réglementation organique de l'enseignement :

- dans le cadre du décret-programme du 12 décembre 2018 portant diverses mesures relatives à l'organisation du budget et de la comptabilité qui prévoit un financement pour l'exercice des missions de conseillers en prévention ;
- dans le cadre du décret du 28 mars 2019 relatif aux Cellules de Soutien et d'Accompagnement de l'Enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française et au statut des Conseillers au soutien et à l'accompagnement ;

	Budget initial 2021 CE/CL	Budget ajusté 2021 CE/CL
<b>Recettes</b>	<b>35 579 000</b>	<b>36 704 712</b>
Programme 1 - Solde reporté	0	0
Programme 2 - Dotations	35 579 000	36 204 712
<i>Dotation ordinaire</i>	32 072 000	31 600 000
<i>Autres dotations</i>	3 507 000	4 604 712
Programme 3 - Subventions	0	500 000
<i>Subvention Erasmus +</i>	0	500 000
Programme 4 - Autres recettes	0	0
<b>Dépenses</b>	<b>35 579 000</b>	<b>39 072 612</b>
<u>Programme 1</u>	<u>28 489 070</u>	<u>27 853 820</u>
<i>Activité 1 - Dépenses de personnel</i>	23 310 100	22 275 100
<i>Activité 2 - Organes de gestion, contrôle et commissions</i>	100 270	100 270
<i>Activité 3 - Frais de fonctionnement et biens et services divers</i>	4 878 700	4 893 450
<i>Activité 4 - Occupation des locaux</i>	100 000	485 000
<i>Activité 5 - Investissements</i>	100 000	100 000
<u>Programme 2 - Missions, actions et projets</u>	<u>7 089 830</u>	<u>10 718 292</u>
<i>Activité 1 - Affaires générales et transversales</i>	2 471 040	5 485 152
<i>Activité 2 - Affaires pédagogiques et pilotage</i>	4 592 690	2 903 900
<i>Activité 3 - Enseignement</i>	26 100	34 240
<i>Activité 4 - Missions de conseiller en prévention</i>	0	30 000
<i>Activité 5 - Cellule de Soutien et d'Accompagnement</i>	0	2 265 000
<u>Programme 8 - Autres subventionnements</u>	<u>0</u>	<u>500 000</u>
<i>Activité 1 - Financement (projet Erasmus +)</i>	0	500 000
Programme 9 - Gestion bancaire et de la dette	100	100
<i>Activité 1 - Gestion bancaire</i>	100	100



- dans le cadre du dispositif COVID, et du décret-programme du 9 décembre 2020 portant diverses mesures visant à faire face aux conséquences de la crise du Coronavirus, WBE a bénéficié d'une dotation (unique et exceptionnelle) qui est destinée à ses établissements de promotion sociale ;
- dans le cadre de la formation en cours de carrière et du décret du 17 juin 2021 relatif à la formation professionnelle continue des membres de l'équipe éducative des écoles et des membres du personnel de l'équipe pluridisciplinaire des Centres PMS ;
- dans le cadre de l'introduction d'un dossier de candidature pour un projet Erasmus+ en action-clé 2 (partenariat stratégique) avec pour objectif de créer une valise d'outils pour préparer l'entrée dans le monde du travail des élèves du qualifiant.

### Constitution du collège de réviseurs

WBE est soumis à la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public et au décret « transparence des organismes publics » du 9 janvier 2003.

Les comptes de WBE font l'objet d'un contrôle par des réviseurs désignés par le Gouvernement, pour moitié parmi les membres de l'Institut des réviseurs d'entreprise (IRE) et pour moitié parmi les membres de la Cour des comptes.

WBE a attribué, fin 2020, un marché public de services d'audit financier afin de désigner un commissaire aux comptes parmi les membres de l'IRE. C'est un grand cabinet d'audit qui a remporté ce marché pour une durée de 3 ans ; la mission révisoriale consiste en la vérification et la certification des comptes annuels de WBE pour les années 2020, 2021 et 2022.

Il est à noter que WBE bénéficie en outre, tout au long de l'année, des conseils comptables d'une société reconnue désignée lors d'un marché public pour une mission de conseils comptables et fiscaux pour WBE.

En se dotant de ces instances de soutien et de contrôle, WBE vise, au-delà de la conformité avec les réglementations applicables, à démontrer en pratique l'importance qu'il attache à atteindre et maintenir les plus hauts standards de qualité dans sa gestion matérielle et financière.

### Nouveau décret dit « WBFIn II »

Le 4 février 2021, le Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a adopté le décret portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des organismes administratifs publics de la Communauté française, ou aussi appelé « décret WBFIn II ».



Ce décret s'applique à WBE et vise à renforcer la gouvernance budgétaire, comptable et financière des organismes du périmètre de la Fédération

Wallonie-Bruxelles, pour davantage de transparence et une meilleure gestion des deniers publics.

La plupart des dispositions de ce décret sont entrées en vigueur le 1er janvier 2022. Parmi celles-ci, on peut notamment citer les dispositions qui définissent les imputations en recettes et en dépenses au budget d'une année, les dispositions qui imposent de déterminer les règles d'évaluation, d'amortissements, de constitution de provision pour risques et charges ainsi que les règles de réduction de valeur et de réévaluation de l'organisme, les dispositions qui imposent une centralisation de la trésorerie, et les dispositions qui transposent l'obligation imposée par l'Union européenne de reportages auprès de la Cellule d'informations financières (CIF).

Il faut noter également que le Titre VI du décret est consacré aux « dispositions relatives aux établissements de l'enseignement organisé par la Communauté française ».



Nos établissements scolaires, anciennement des services de l'État à gestion séparée, puis devenus des services administratifs à comptabilité autonome (SACA), deviennent désormais des services éducatifs à comptabilité autonome (SECA). Le décret fixe une série d'objectifs à WBE en termes de pilotage de la gestion financière des SECA, qui représente un chantier stratégique auquel WBE accorde toute l'attention nécessaire.



## 3.3 PERSPECTIVES D'AVENIR

Vu la jeunesse de Wallonie-Bruxelles Enseignement et la période très courte de son premier contrat de gestion, le Gouvernement et WBE ont conclu lors de l'élaboration de celui-ci qu'il convenait de laisser encore du temps à WBE pour poursuivre son installation et son déploiement.

Le présent Rapport démontre que de nombreux chantiers ont cependant déjà pu être menés à bien ou lancés en 2021. Les nouveaux services qui se sont constitués pourront dès 2022 présenter leurs premières réalisations concrètes, et la plus-value qu'ils apportent. Mais les défis s'avèrent encore nombreux.

Au niveau des collaborateurs, même si tout le monde travaille aujourd'hui ensemble, il convient de rappeler ici que l'ensemble des transferts à WBE prévus dans le Décret spécial du 7 février 2019 et dans le contrat de gestion n'ont pas encore été mis en œuvre sur le plan administratif : un grand nombre de collègues travaillant pour la Direction générale des Personnels de l'Éducation sont encore rattachés au Ministère. Il en va de même des agents de la Direction générale des Bâtiments et de la Logistique qui relèvent toujours du Service général des Infrastructures scolaires.

Au niveau infrastructures également, des transferts devront avoir lieu. Pour ceux-ci, c'est notamment l'opérationnalisation des propositions réalisées dans le cadre du

Chantier des bâtiments scolaires qui trace les grandes lignes des actions futures, et les projets qui auront été retenus dans le Plan pour la reprise et la résilience mobiliseront les équipes.

Pour nos membres du personnel de l'enseignement, la simplification administrative doit devenir chaque jour plus effective, cela passant inévitablement par la numérisation des documents, l'informatisation des procédures et des bases de données consolidées. Or, ce chantier doit être doublé d'une appropriation des données figurant dans les dossiers du personnel jusqu'ici exclusivement gérés par les Directions Déconcentrées du Ministère de la FWB.

Le travail sur les statuts afin de les rendre plus lisibles doit également s'implémenter, comme doit être entrepris celui qui permettra d'adapter l'ensemble des dispositions légales et réglementaires à l'autonomisation de WBE, en vue de la lisibilité de la législation scolaire relative à l'enseignement.

Il est également essentiel que les contacts avec le terrain s'intensifient, pour davantage encore identifier les besoins et pouvoir offrir un soutien au pilotage adéquat aux plans administratif et pédagogique, au niveau central et zonal. Mais également pour créer du lien entre nos différents niveaux et types d'établissements, et œuvrer ainsi à toujours davantage de transversalité dans nos actions.

Enfin, l'époque actuelle requiert à l'évidence **une attention particulière** aux coûts demandés aux familles. WBE devra poursuivre ses efforts pour tendre à la gratuité de ses enseignements et limiter la hausse des frais demandés aux parents, notamment en menant une réflexion sur les dépenses et les actions qui peuvent être prises dans les écoles pour limiter les frais de fonctionnement. Cette attention concerne aussi tout ce qui relève de la transition écologique.



©WBE



# GLOSSAIRE

**ADEPS** : Administration générale des sports de la Fédération Wallonie-Bruxelles

**AEF** : Agence francophone pour l'éducation et la formation tout au long de la vie

**AR** : Athénée royal

**CAF** : Centre d'autoformation et de formation continuée

**CCB-BE** : Comité de concertation de base - Bien-être

**CECP** : Conseil de l'enseignement des communes et des provinces

**COCOF** : Commission communautaire française

**COFOPRO** : Conseil de la formation professionnelle continue

**CPEONS** : Commission permanente de l'enseignement officiel neutre subventionné

**CPMS** : Centres psycho-médico-sociaux

**CSA** : Cellule de Soutien et d'Accompagnement / Conseiller au soutien et à l'accompagnement

**CTP** : Conseiller techno-pédagogique

**DASPA** : Dispositif d'accueil et de scolarisation des élèves primo-arrivants et assimilés

**Décret spécial** : Décret spécial du 7 février 2019 portant création de l'organisme public chargé de la fonction de pouvoir organisateur de l'Enseignement organisé par la Communauté française

**Décret « transparence »**: Décret du 9 janvier 2003 relatif à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes publics, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Communauté française

**Décret « WBFIN II »**: Décret du 4 février 2021 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des organismes administratifs publics de la Communauté française

**DGBL** : Direction générale des Bâtiments et de la Logistique

**DGOF** : Direction générale de l'Organisation et des Finances

**DGPAP** : Direction générale du Pilotage et des Affaires pédagogiques

**DGPE** : Direction générale des Personnels de l'Éducation

**DGSI** : Direction générale de la Stratégie et de l'Innovation

**DOA** : Degré d'observation autonome

**EAFC** : Établissement d'enseignement pour adultes et de formation continue

**ESA** : École supérieure des Arts





**ETNIC** : Entreprise des technologies numériques de l'information et de la communication

**FELSI** : Fédération des établissements libres subventionnés indépendants

**FSWBE** : Fédération sportive Wallonie-Bruxelles Enseignement

**GAAPE** : Groupe d'accueil et d'accompagnement de professeurs entrants

**HE** : Haute École

**ICAP** : Information - Compréhension - Adhésion - Participation (baromètre du changement organisationnel)

**IEPSCF** : Institut d'enseignement de promotion sociale de la Communauté française

**IRE** : Institut des réviseurs d'entreprise

**MFWB** : Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

**PAA** : Plan annuel d'action

**PEE** : Pacte pour un enseignement d'excellence

**PGP** : Plan global de prévention

**PMR** : Personne à mobilité réduite

**PRR** : Plan pour la reprise et la résilience

**PSE** : Promotion de la santé à l'école

**RCO** : Responsable du changement organisationnel

**RGPD** : Règlement général sur la protection des données (règlement (EU) 2016/079 du 27 avril 2016 du Parlement européen et du Conseil relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel)

**SCES** : Sport, Culture, École, Solidarité ASBL

**SECA** : Service éducatif à comptabilité autonome

**SEPPT** : Service externe pour la Prévention et la Protection au travail

**SIEP** : Service d'Information sur les Études et les Professions

**SIPPT** : Service interne pour la Prévention et la Protection au Travail

**SPABS** : Société publique d'administration des bâtiments scolaires

**SPF** : Service public fédéral

**WBE** : Wallonie-Bruxelles Enseignement

**WBI** : Wallonie-Bruxelles International



## WALLONIE-BRUXELLES ENSEIGNEMENT

Boulevard du Jardin Botanique 20-22 - 1000 Bruxelles

[www.wbe.be](http://www.wbe.be)



WALLONIE-BRUXELLES  
ENSEIGNEMENT

