



NOTE D'ANALYSE 3 – 22

LES ABSENCES DES  
ENSEIGNANTS

---

**CeG**

CENTRE D'ÉTUDES  
JACQUES GEORGIN

# LES ABSENCES DES ENSEIGNANTS

---

## *Avant-propos*

Il est de coutume que les élèves soient montrés du doigt voire cloués au pilori en cas de mauvais indicateurs du niveau de l'Enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles. Pourtant, en 2019, après la parution des résultats de l'enquête triennale PISA (PROGRAMME INTERNATIONAL POUR LE SUIVI DES ACQUIS DES ELEVES) menée par l'OCDE (Organisation de coopération et de Développement économiques) en 2018, les enseignants ont également été mis en cause. Ce sont les chefs d'établissements scolaires qui ont profité de la publication de ces – mauvais – résultats afin de mettre en exergue une problématique à laquelle ils sont confrontés au quotidien : les absences des enseignants.

Cette enquête menée par l'OCDE a révélé que 44% des chefs d'établissements se plaignent des absences au sein de leurs équipes pédagogiques.

À l'époque, l'enquête PISA a été réalisée dans moins d'un quart des établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), tous réseaux confondus. Par conséquent, elle ne renvoie pas une image fidèle de la réalité du terrain. Cependant, s'il n'y a pas lieu de généraliser, le mécontentement est bel et bien présent d'autant qu'il est partagé par de nombreux chefs d'établissements...

La présente note d'analyse vise deux objectifs : d'une part, présenter de la manière la plus exhaustive possible les causes à l'origine des absences des enseignants ; un phénomène qui pose des problèmes au bon fonctionnement des établissements scolaires et d'autre part proposer des plans d'actions qui le solutionnent à court et à long terme.

*La présente note d'analyse est rédigée par* **CHRISTOPHE DUBOIS**.

Conseiller socio-économique pour le Centre d'études Jacques Georgin.  
Ancien enseignant et directeur-adjoint au sein de WBE.



## *I. Objet de la note d'analyse*

---

Les absences des membres du corps enseignant constituent un problème permanent dans le temps, en raison du fait qu'il s'étend sur l'ensemble d'une année scolaire, et structurel, en raison du fait que l'enjeu lié à celui-ci implique, de manière générale, une remise en question de l'organisation des établissements scolaire ayant à le subir.

Avant de déterminer la catégorie de public touchée par cette problématique, il est important d'établir la distinction entre les deux formes d'absences qui caractérisent les enseignants : les absences pour cause de maladie et les absences pour cause de pénurie. La première forme est due, comme précité, à une maladie dont la durée est variable dans le temps. Notons que pour s'absenter un jour, l'enseignant ne doit pas présenter de certificat auprès de son pouvoir organisateur ; il lui est possible de cumuler 14 jours d'absence pour cause de maladie par an. La seconde forme est due à la difficulté du pouvoir organisateur et/ou son représentant à trouver un professeur remplaçant ou, pis encore, un professeur titulaire pour assurer une charge pédagogique.

Les absences des enseignants peuvent toucher directement l'ensemble des élèves d'un établissements scolaire, toutes formes et sections confondues, tous degrés confondus. Outre les élèves, cette problématique touche également l'ensemble des acteurs liés de près ou de loin au fonctionnement des établissements : les chefs d'établissement, les collègues, tant enseignants qu'éducateurs, et les parents d'élèves. Par là-même, ce sont les établissements scolaires qui sont touchés dans leur ensemble.

Enfin, une entité reste à citer : les pouvoirs organisateurs, eux-mêmes, dont l'image de marque est écornée aux yeux du public.

## II. Quels soucis pour les divers acteurs ?

Lorsqu'ils sont confrontés aux absences de leurs enseignants, les chefs d'établissements savent que cette problématique perturbe, à court ou à long terme, le bon fonctionnement. Il en résulte une série de dysfonctionnements dont les parties, citées précédemment, seront les victimes non consentantes.



### 2.1. Les élèves, entre soucis d'apprentissage et risque de démotivation

À plusieurs égards, les élèves sont les premières victimes de ce phénomène d'absentéisme des enseignants. L'apprentissage des élèves est ralenti voire freiné par une absence courte ou prolongée de leur.s professeur.s. tandis que les nombreuses heures passées à l'étude peuvent influencer directement sur leur comportement ainsi que les interactions qu'ils ont avec les autres membres du corps enseignant.

Tout d'abord, la matière non vue ne peut être complètement rattrapée au cours d'une année scolaire comptant déjà un nombre de jours limités. L'incomplétude des apprentissages, voire leur absence, peut entraîner des lacunes, parfois, (trop) importantes chez les élèves. Cela peut entraver voire empêcher une progression optimale au sein de leur continuum pédagogique ; le manque voire l'absence de prérequis pouvant déboucher sur des redoublements. Quid de l'estime de soi dans ce cas précis ?

Ensuite, les heures passées à l'étude peuvent entraîner une modification plus ou moins importante de l'attitude et du comportement des élèves ainsi que du rapport de confiance qu'ils entretiennent avec leur.s professeur.s. En effet, des élèves parqués, de manière prolongée et/ou régulière, à l'étude vont s'ennuyer assez rapidement, s'impatienter et accumuler de l'énergie non dépensée qu'ils vont avoir du mal à canaliser. Ainsi, au fil du temps, ils deviennent de véritables bombes à retardement pour les professeurs qui les récupèrent après leur passage à l'étude ; il devient plus difficile d'apprendre quand la gestion de la discipline prend une place trop importante en classe.

En outre, le fait qu'ils soient parqués de manière prolongée et/ou régulière entraîne une démotivation chez les élèves ; ils ne sont plus habitués à fournir des efforts et/ou travailler de manière régulière. Ainsi, la culture de l'effort et du travail en pâtit. Enfin, une autre conséquence négative, liée aux absences prolongées et/ou régulières des enseignants, est le manque voire, in fine, l'absence de confiance envers le corps professoral ; les élèves ne peuvent plus se fier aux personnes ayant reçu pour mission de les instruire, de les aider à devenir des acteurs de notre société.

Enfin, un autre aspect important est le bien-être et le bien-vivre des élèves au sein de l'établissement. En effet, les élèves pris au milieu d'un conflit entre la direction/l'équipe éducative de l'établissement et leurs parents risquent de ressentir un sentiment de mal-être au sein de leur école. Par conséquent, ils ne pourront s'y épanouir et leur continuum pédagogique en sera perturbé.

## 2.2. Les chefs d'établissements

Au sein de son établissement scolaire, le chef d'établissement remplit un rôle de manager. En effet, il veille au respect des normes et des procédures qui y sont d'application. Il s'assure également de la planification et de l'organisation du travail à effectuer au quotidien. Ainsi, il peut soutenir la stabilité de son établissement et en optimiser le fonctionnement. L'absence prolongée et/ou régulière d'un enseignant peut venir gripper voire arrêter cette mécanique bien rôdée. Lorsqu'un ou plusieurs enseignant.s est/sont absent.e.s de manière prolongée et/ou régulière, la planification et l'organisation de l'établissement scolaire doivent être revues, le plus souvent à la hâte, en ne perdant pas de vue l'objectif initial : assurer la stabilité de l'établissement scolaire et en optimiser le fonctionnement. C'est à ce moment précis que le train peut dérailler. En effet, face aux nombreux imprévus et conséquences liés à cette situation d'absentéisme, le chef d'établissement peut être surchargé voire submergé. C'est pourquoi il lui est difficile de garder la tête froide afin de garder inaltérée sa capacité de décision. Il doit rapidement combler un « trou » dans le planning quotidien en coordonnant, au mieux, ses divers collaborateurs – éducateurs et professeurs – afin d'optimiser le fonctionnement de l'école. Concrètement, en collaboration avec son directeur-adjoint, il est amené à planifier et organiser les études de la journée ainsi que les potentiels licenciements d'élèves. Cela entraîne, parfois, l'organisation de dédoublements de l'étude où la mobilisation, imprévue, d'un éducateur supplémentaire devient indispensable à la bonne organisation de cette dernière. Face au licenciement des élèves, le chef d'établissement est amené à réorganiser de manière imprévue – en collaboration avec son directeur-adjoint – l'emploi du temps de ses éducateurs devant gérer les sorties successives des élèves licenciés.

Les éducateurs devant, de facto, déléguer des tâches administratives essentielles au bon fonctionnement de l'établissement scolaire.

Dans son éternel souci de stabiliser et d'optimiser le fonctionnement de l'établissement, le directeur est également amené à procéder au remplacement du collaborateur malade. Ainsi, si l'absence de l'enseignant excède dix jours ouvrables, il doit prendre contact, dans les plus brefs délais, avec le désignateur afin de trouver un professeur remplaçant et, in fine, permettre aux élèves de poursuivre leur apprentissage. Malheureusement, en cas d'absence prolongée d'un enseignant, le directeur peut être confronté à un problème de taille : l'absence de remplaçant pour cause de pénurie. À partir de là, si l'absence du collaborateur malade vient à durer longtemps, la situation risque de devenir intenable pour le directeur qui sera amené à rendre des comptes aux parents d'élèves.

Outre ces problèmes liés à sa casquette de coordinateur et si nous prolongeons la réflexion amorcée lors du dernier paragraphe, le chef d'établissement doit jouer un rôle de médiateur afin de temporiser les potentiels conflits – entre collaborateurs et/ou vis-à-vis des parents d'élèves – nés de l'urgence et, parfois, de l'absence d'alternatives qu'entraînent ces situations, surtout si ces dernières ont tendance à se reproduire régulièrement. Les bonnes relations entre les divers collaborateurs de l'équipe éducative sont un gage de cohésion au sein de l'établissement scolaire tandis que des relations apaisées entre la direction de l'établissement et les parents permettent la mise en place d'une synergie entre l'école et ces derniers.

Enfin, à terme, la répétition de telles perturbations empêche le chef d'établissement de dégager du temps pour coordonner et/ou développer – en collaboration avec son équipe éducative – de nouveaux

projets contribuant au rayonnement de l'établissement et, ainsi, lui permettant d'être reconnu en qualité de leader par ses collaborateurs.

### 2.3. De l'esprit de solidarité vers un sentiment de démotivation et de défiance au sein de l'équipe pédagogique. Quel impact pour la culture d'établissement ?

La culture d'une école est un ensemble de normes, de valeurs, de croyances, de rituels, de comportements, d'attitudes, de symboles et d'histoires qui constituent l'identité propre de l'école. Ces traditions ne sont pas explicites et écrites, mais constituent l'essence des comportements et des interactions des acteurs. Ces attentes implicites se développent au fil du temps, de la résolution de problèmes, de la réponse aux défis et de la gestion des échecs et des difficultés par les acteurs de l'école. La culture se développe au fil des expériences partagées à la fois dans l'école et en dehors. Plus la culture de l'école est positive, plus les résultats sont élevés. Dans la notion de culture d'établissement, il y a plusieurs catégories de comportements que l'on peut considérer comme des comportements culturels positifs : la collaboration professionnelle, les relations d'affiliation et l'esprit de collégialité ainsi que l'efficacité et l'auto-détermination.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://syn-lab.fr/wp-content/uploads/2017/11/Collaboration-et-re%CC%81ussite-des-e%CC%81e%CC%80ves.pdf>

Lorsqu'un ou plusieurs enseignant.s est/sont absent.e.s de manière prolongée et/ou régulière, le risque est très élevé, voire même très certain, de constater la rupture du cercle vertueux patiemment construit et ayant permis le développement d'une culture d'école positive. À moyen et/ou long terme, la persistance de cette situation d'absentéisme va peser négativement sur la collaboration professionnelle existant entre les membres de l'équipe éducative ainsi que sur les relations d'affiliation et l'esprit de collégialité. En effet, il devient difficile de travailler ensemble pour régler les problèmes d'enseignement ou d'organisation alors que la confiance mutuelle s'est sérieusement érodée au fil des semaines, des mois. Consécutivement à cela, les collaborateurs n'éprouvent plus de plaisir à travailler ensemble parce qu'ils ne peuvent plus compter les uns sur les autres. Cela marque le début d'une césure dans la cohésion qui régnait au sein de l'équipe éducative. D'un côté, nous finirons par retrouver les collaborateurs « fiables » qui ne sont que très peu absents ; la cohésion et le sentiment d'affiliation y seront forts. De l'autre côté, nous retrouverons les collaborateurs perçus comme les absents de longue durée et/ou réguliers ; il se trouveront, à court ou moyen terme, mis sur une voie de garage si le cercle vicieux n'est pas endigué.

#### **2.4. De la crispation des rapports avec les parents vers une rupture de confiance voire une situation conflictuelle**

Initialement, dans sa relation avec les parents d'élèves et/ou l'association des parents d'élèves, les buts poursuivis par le chef d'établissement, en sa qualité d'ambassadeur de son établissement et du pouvoir organisateur, sont simples : favoriser le dialogue entre l'équipe pédagogique et les parents, être à l'écoute des parents et

veiller au respect des intérêts collectifs. Pour cela, le Comité de Participation de l'école est le lieu idéal.

Malheureusement, une absence prolongée et/ou régulière des membres du personnel enseignant au sein de l'établissement entraîne une série de complications dans les rapports que la direction entretient avec les parents d'élèves. En effet, un sentiment de mécontentement risque d'animer les parents confrontés à cette situation. Dans un premier temps, la communication entre la direction et les parents d'élèves risque de prendre une tournure désagréable pour le chef d'établissement ; l'insatisfaction des parents risque de s'exprimer, parfois, de manière virulente face à une situation qu'ils considèrent inacceptable. S'il n'est pas endigué, ce sentiment de mécontentement peut mener à une rupture de la communication et, pis encore, une rupture de confiance envers l'établissement scolaire et l'ensemble de son équipe éducative. Inéluctablement, cela peut entraîner des conséquences négatives : l'absence de collaboration, entre les parents d'élèves et l'équipe pédagogique, née du sentiment de défiance inhérent à cette situation et/ou le choix des parents d'élèves d'inscrire leur.s enfant.s dans un autre établissement scolaire. Dès lors, il devient primordial pour le chef d'établissement d'établir le dialogue avec les parents d'élèves afin de les rassurer voire d'apaiser de potentielles tensions sous-jacentes.

#### **2.5. Un déficit d'image pour les pouvoirs organisateurs**

Pour le Pouvoir Organisateur, nul besoin d'être grand clerc pour connaître la principale conséquence d'un absentéisme prolongé et/ou régulier de ses enseignants ; confronté à ce problème permanent et

structurel, le Pouvoir Organisateur se doit de réagir s'il ne souhaite pas que son image de marque se dégrade aux yeux du public.

Pis encore, face à cette situation problématique dont le caractère permanent et structurel semble irrésolvable, les parents d'élèves seront tentés d'inscrire leurs enfants dans un établissement scolaire issu d'un PO concurrent.



### III. Comment expliquer une telle situation ?

Avant de tenter d'expliquer les raisons pour lesquelles nous sommes confrontés aux absences des enseignants, il existe un préalable indispensable. Comme cela a déjà été expliqué précédemment, il est important de distinguer les deux formes d'absentéisme qui caractérisent les enseignants :

- les absences pour cause de maladie et les absences pour cause de pénurie. La première est due à une maladie dont la durée est variable dans le temps. Rappelons que pour prendre un jour d'absence, l'enseignant ne doit pas rendre de certificat médical ; il lui est possible de cumuler 14 jours d'absence pour maladie par an.
- la difficulté de la direction à trouver un professeur remplaçant ou, pis encore, un professeur titulaire désigné par le pouvoir organisateur.

Le chef d'établissement scolaire disposant d'un levier d'action sur la première forme d'absence, c'est-à-dire l'absence pour cause de maladie, nous tenterons uniquement d'expliquer les causes à l'origine de celle-ci. En effet, il ne peut se substituer au Pouvoir Organisateur voire même au législateur pour tenter de résoudre le problème de l'absentéisme pour cause de pénurie des enseignants ; il lui est impossible de créer les conditions légales facilitant l'accès à la profession d'enseignant ou de dénicher des professeurs inexistantes.

Dès lors, en réfléchissant aux raisons pour lesquelles ses collaborateurs sont absents de manière prolongée et/ou régulière, le chef d'établissement peut identifier quelques raisons objectives. Celles-ci figurent dans le tableau à la page suivante.

## Causes plausibles des absences

- 1 La santé chancelante de l'enseignant qui l'empêche de remplir sa mission de manière efficiente.
- 2 L'enseignant peut ne pas maîtriser, de manière suffisante, la discipline au sein de ses différents groupes-classes d'où des difficultés à remplir correctement sa mission initiale. Cela peut également impacter sa santé mentale et/ou physique, entraînant une potentielle perte d'estime de soi.
- 3 L'enseignant peut ressentir un manque d'affiliation et/ou de collaboration au sein de l'équipe pédagogique ; il se sent insuffisamment inclus au sien de cette dernière et ne peut se tourner vers quiconque pour exprimer son mal-être.
- 4 L'enseignant peut ressentir un manque d'inclusion de la part du chef d'établissement scolaire ; il n'est pas suffisamment associé au processus décisionnel au sein de l'établissement scolaire.
- 5 L'enseignant peut se sentir insuffisamment responsabilisé par le chef d'établissement. Pis, il peut ressentir un sentiment d'infantilisation dû au fait que le chef d'établissement soit trop diligent sans laisser de place à l'auto-détermination de ses enseignants.
- 6 L'enseignant peut avoir hérité d'attributions et/ou d'un horaire trop contraignant.s.
- 7 L'enseignant peut arriver en fin de carrière dans un état de fatigue physique et/ou mentale avancée.s sans avoir la possibilité de bénéficier d'une DPPR



## IV. *Quels objectifs pour les directions ?*

---

Dans la mesure des moyens humains et logistiques dont il dispose, le directeur tentera de bâtir un cadre à l'intérieur duquel ses collaborateurs pourront ressentir épanouissement et bien-être, propices à un climat de travail positif.

## V. *Propositions*

---

La problématique des absences des enseignants pouvant être expliquée par des causes aussi complexes que diverses, il semble difficile d'identifier une solution isomorphe qui puisse solutionner l'ensemble des tenants et des aboutissants de cette problématique.

Par contre, il semble plus réaliste d'accepter que la solution isomorphe réside dans la capacité du chef d'établissement à mobiliser diverses stratégies afin de tenter de solutionner les causes respectives de ces absences. Ce dernier aura la possibilité d'élaborer un plan d'action sur une base chronologique en identifiant les solutions pouvant porter leurs fruits à court et à long terme. Il va de soi que, dans ses entretiens avec ses collaborateurs, le chef d'établissement devra faire preuve d'une écoute active comme préliminaire à l'action ; il va chercher à comprendre avant de porter un jugement. C'est en faisant preuve d'empathie, en questionnant de manière ouverte et en reformulant que l'on peut se rapprocher au plus près de la vérité de son interlocuteur et adopter la meilleure posture afin de prendre la meilleure décision qui soit.

Pour chaque cause à l'origine de la problématique, dans le respect des prescrits légaux et en mobilisant ses compétences relationnelles, voici la/les solution.s à court et long terme que le chef d'établissement peut mettre en place :

	Manque de maîtrise de la discipline au sein des différents groupes-classes
Solutions à court terme	Inviter l'enseignant à discuter du problème en mobilisant la notion de feedback constructif. Point de jugement de la part du chef d'établissement, place à la définition d'un objectif commun à atteindre en faisant en sorte que le collaborateur puisse définir la solution lui-même. Ici, le collaborateur peut envisager : l'instauration de rituels propices à un climat de travail serein, la possibilité de combler son déficit d'autorité par l'intermédiaire d'une formation organisée par l'un des organismes de formation continue, ), la demande d'une aide auprès des éducateurs et/ou du directeur-adjoint afin de rappeler aux élèves leurs obligations en matière de discipline.
	Orienter l'enseignant vers une formation spécifique, organisée par l'un des organismes de formation continue, s'il est débutant.
	Orienter l'enseignant vers le groupe GAAPE, chargé de l'accueil et de l'accompagnement des enseignants dans l'école, si ce dernier existe au sein de l'établissement.

**Solutions à long terme**

La création d'un groupe GAAPE (Groupe d'Accueil et d'Accompagnement des Professeurs) qui est une obligation légale prévue par le décret mission du 24 juillet 1997, article 73bis.

Réunir les enseignants, du/des degré.s concerné.s par les problèmes de discipline, afin de se prononcer quant à de possibles solutions permettant de prévenir les problèmes disciplinaires : dès le début de l'année scolaire, l'instauration d'une charte de vie, propre à chaque groupe-classe, rédigée par les élèves. Les élèves seront plus enclins à respecter un règlement dont ils sont les auteurs.

Réunir l'ensemble des enseignants de l'établissement afin de proposer une ou plusieurs activités permettant de fédérer l'équipe pédagogique et les élèves de l'établissement autour d'un objectif commun. Par exemple, la mise en place d'un projet similaire au projet « Titans Court » développé à l'Athénée Royal de Nivelles<sup>2</sup>.



2

<https://www.youtube.com/watch?v=f6Q4GM5o-cM>

**Manque d'affiliation et/ou de collaboration au sein de l'équipe pédagogique**

**Solutions à court terme**

Orienter l'enseignant vers le groupe GAAPE, chargé de l'accueil et de l'accompagnement des enseignants dans l'école.

Planification et organisation d'un voyage fédérateur en fonction de la période de l'année scolaire : voyage de découverte d'un marché de Noël en Alsace, voyage culturel et sportif en Ardennes ou à la mer du Nord.

**Solutions à long terme**

Orienter l'enseignant vers le groupe GAAPE, chargé de l'accueil et de l'accompagnement des enseignants dans l'école, si ce dernier existe au sein de l'établissement.

Par l'intermédiaire de WooClap ou de GoogleForms, inviter les collaborateurs à se prononcer sur la possibilité d'organiser une journée annuelle de team-building.

Au début de chaque année scolaire, le chef d'établissement réunit ses enseignants par matière afin de favoriser les échanges, le travail collaboratif et/ou l'harmonisation des cours ainsi que des épreuves certificatives tel que prévu par le décret du 14 mars 2019.

consulter les enseignants de l'établissement, les plus chevronnés, et ce par matière, afin de constituer une base de tuteurs chargés de conseiller les enseignants demandeurs d'une aide dans une matière spécifique.

**Manque d'inclusion de la part du chef d'établissement scolaire dans le processus décisionnel au sein de l'établissement et/ou insuffisamment responsabilisé par le chef d'établissement scolaire**

**Solution**

Le chef d'établissement doit être capable de déléguer auprès de ses collaborateurs et de les responsabiliser. Toutefois, il ne peut le faire sans plan précis. C'est pourquoi il va déléguer et responsabiliser ses collaborateurs à partir de deux critères : la détermination et la compétence. Ces deux critères sont regroupés sous la dénomination « maturité ». Ainsi, en fonction du niveau de maturité de ses collaborateurs, le chef d'établissement confie la mission, la tâche à la bonne hauteur de responsabilisation, soit en tenant compte de cette maturité. Un collaborateur qui est inclus dans le processus décisionnel de son école et qui reçoit des responsabilités se sent plus impliqué dans la vie de cette dernière. Dès lors, il développera un sentiment d'appartenance fort et ne souhaitera pas abandonner « son » école à la première difficulté qui surviendra puisqu'il est invité à prendre part au processus décisionnel de l'école.



**Attributions et/ou horaire trop contraignant.s**

**Solutions à court terme**

En début d'année scolaire, le chef d'établissement remet une feuille de desiderata à tous les collaborateurs afin que ceux-ci puissent solliciter un petit aménagement d'horaire afin de satisfaire un maximum de collaborateurs.

Malgré qu'il soit légalement tenu de respecter l'article 26 quater de l'Arrêté Royal du 22 mars 1969 selon lequel il doit répartir les diverses périodes de cours entre ses enseignants en respectant un ordre statutaire défini, le chef d'établissement peut, sur une base volontaire, s'accorder avec ses collaborateurs les plus aguerris afin de ne pas confier les groupes-classes les plus difficiles aux collaborateurs ayant un faible niveau de maturité.

**Fin de carrière dans un état de fatigue avancé , sans possibilité de DPPR**

<p><b>Solutions à court terme</b></p>	<p>Dans le respect de l'article 26 quater de l'Arrêté Royal du 22 mars 1969 selon lequel il doit répartir les diverses périodes de cours entre ses enseignants en respectant un ordre statutaire défini, le chef d'établissement peut, sur une base volontaire, s'accorder avec ses collaborateurs les plus jeunes afin de ne pas confier les groupes-classes les plus difficiles aux collaborateurs en fin de carrière.</p>
<p><b>Solutions à long terme</b></p>	<p>Le chef d'établissement peut inviter le collaborateur en fin de carrière, qui en exprime le souhait, à suivre une formation dans un domaine particulier de manière à réduire la part de volume horaire le mettant en présence des élèves. Ainsi, il pourrait continuer à travailler au profit de l'établissement en réduisant le nombre d'heures passées en classe. À titre d'exemple, il pourrait s'occuper du projet numérique de l'établissement, encadrer les nouveaux enseignants ou encore réaliser des tâches administratives.</p>

## Conclusion

Si les absences des enseignants peuvent s'expliquer par des facteurs multiples, celles-ci ont en commun de poser un problème au niveau du bon fonctionnement des établissements scolaires. C'est pourquoi chaque chef d'établissement scolaire est amené à mettre en place des plans d'actions afin de tenter d'enrayer ce problème.

À cet égard, le **CeG** attire l'attention sur le fait que le chef d'établissement doit mobiliser des compétences relationnelles et de conduite – comme l'inclusion, la délégation, la responsabilisation, la prise en compte des types de personnalités – auprès de ses collaborateurs afin de les accompagner au mieux, de communiquer de manière optimale sans heurts et de les conseiller de manière pertinente sans condescendance. Lors des entretiens au cours desquels il procède au feed-back, il est indispensable que le chef d'établissement tienne compte de la personnalité de celle/celui qui est en face de lui afin de s'y adapter au mieux. Chaque personnalité possède ses spécificités propres. S'il existe un canevas général pour procéder au feed-back constructif, son contenu doit être adapté en fonction de la personnalité qui fait face au chef d'établissement. À toute fin utile, le **CeG** rappelle qu'il est indispensable de tenir compte du facteur humain dans la manière de communiquer.

Ainsi, aux yeux du **CeG**, il est important que le chef d'établissement soit à l'écoute de ses collaborateurs, qu'il soit accessible, afin de les aider au mieux dans la réalisation de leurs tâches.

En outre, il est important que ce dernier les responsabilise à la hauteur de leurs compétences afin de leur donner l'envie de résoudre des problèmes de plus en plus complexes et, ainsi, repousser leurs limites.

## *Bibliographie*

---

### *Ouvrages de référence*

- **Barth Isabelle.** (2016). « Manager la diversité – De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif ». Ed. Dunod.
- **Meyer Jean-Claude.** (2017). « Le travail collaboratif des enseignants : Pourquoi ? Comment ? Travailler en équipe au collège et au lycée ». Ed. ESF.
- **Barrand Christophe.** (2020). « MONSIEUR LE PROVISEUR ». Ed. Grasset.

### *Articles de presse*

- **Bamps Nathalie.** « Professeurs absents, élèves largués », L'Echo, 13 décembre 2019. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/professeurs-absents-eleves-largues/10191067.html>
- **Cockx Raphaël.** « Prof, le plus beau métier du monde. Vraiment ? », L'Echo. <https://multimedia.lecho.be/enseignants/>

### *Autres*

- **Mes droits, ma carrière dans l'enseignement > Ma fin de carrière > DPPR.** CSC. <https://www.lacsc.be/vos-droits/travailler-dans-lenseignement/fin-de-carriere/dppr>
- **Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre.** (24/07/1997) [https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/21557\\_029.pdf](https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/21557_029.pdf)