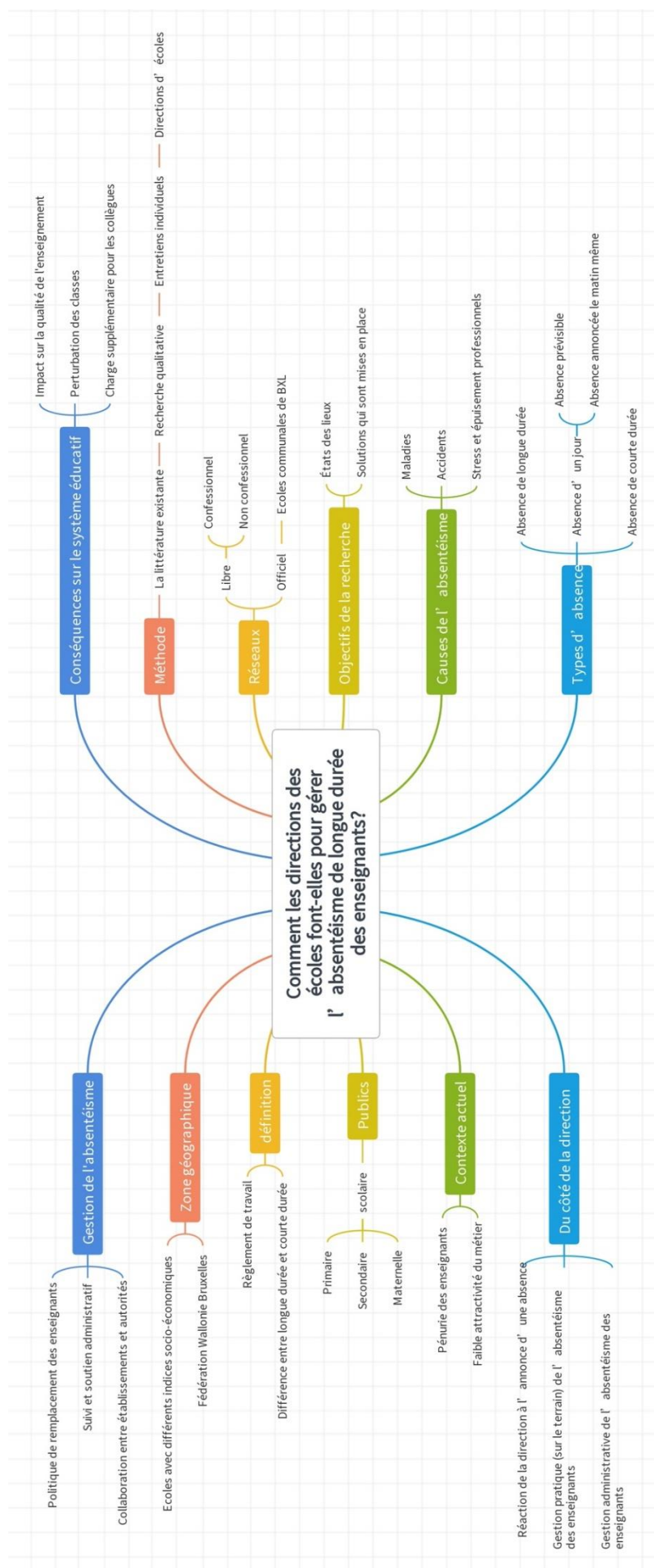


Tables des matières

Annexe 1 – Éclatement du sujet du mémoire - Master 1	1
Annexe 2 – Lettre à l'intention des directions	2
Annexe 3 - Guides d'entretien.....	3
Annexe 4 – Codebook issu des entretiens	8
Annexe 5 – Analyse horizontale des entretiens	9
Annexe 6 – Retranscriptions directions du fondamental	18
Annexe 7 – Retranscriptions directions du secondaire	140

Annexe 1 – Éclatement du sujet du mémoire- Master 1



Annexe 2 – Lettre à l'intention des directions

Bonjour Madame la directrice,

Bonjour Monsieur le directeur,

Dans le cadre de mon mémoire de Master en Sciences de l'Education, à l'UCLouvain, je mène une étude intitulée :

« Comment les directions d'école s'adaptent-elles à l'absentéisme des enseignants et quelles stratégies mettent-elles en place pour en limiter les effets dans un contexte de pénurie ? »

Votre expérience de terrain et votre point de vue en tant que direction d'établissement sont essentiels pour enrichir cette recherche. Celle-ci vise à identifier à la fois les dispositifs efficaces déjà mis en œuvre et à explorer les pistes d'amélioration possibles, en croisant les perspectives d'écoles fondamentales et secondaires.

Cette étude s'inscrit dans le contexte actuel de pénurie d'enseignants, qui impacte fortement la gestion des équipes éducatives depuis plusieurs années.

Je souhaiterais réaliser avec vous un **entretien** qui durera entre 45 minutes à 1 heure.

Deux modalités sont envisageables :

- un entretien en présentiel dans votre établissement ;
- ou un entretien en distanciel (via Teams), à un moment qui vous conviendrait le mieux.

Je vous assure que toutes les données collectées seront traitées de manière strictement confidentielle, et qu'aucun nom d'établissement ni de personne ne sera mentionné dans la recherche.

Les résultats vous seront bien entendu communiqués à l'issue du travail.

Je vous remercie pour l'attention que vous porterez à cette demande et reste à votre disposition pour toute question ou pour concevoir d'un créneau horaire, par mail ou par téléphone.

Dans l'attente de votre retour, je vous prie d'agréer, l'expression de mes salutations distinguées.

Cordialement,

Pamella Umuhoza ou Laetitia Colon

Etudiante en Master en Sciences de l'Education - UCLouvain

pamella.umuhoza@student.uclouvain.be ou laetitia.colon@student.uclouvain.be

Annexe 3 - Guides d'entretien

Guide d'entretien pour les directions d'écoles fondamentales

1. Introduction

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Dans le cadre de mon mémoire de Master en Sciences de l'Education à l'UCLouvain, je mène une recherche intitulée : *« comment les directions d'école s'adaptent -elles à l'absentéisme des enseignants et quelles stratégies mettent-elles en place pour en limiter les effets dans un contexte de pénurie ? »*.

Mon objectif est de mieux comprendre les pratiques et les points forts des dispositifs existants, ainsi que d'identifier d'éventuelles pistes d'amélioration, en comparant les réalités vécues dans les écoles fondamentales et secondaires. Votre expérience de terrain est essentielle pour enrichir cette analyse.

Cet entretien durera environ 45 minutes à 1 heure et portera sur vos pratiques, relations avec votre équipe et stratégies face à l'absentéisme, qui désigne ici les absences répétées et évitables, par opposition aux absences occasionnelles justifiées.

Je vous rappelle que cet entretien est strictement confidentiel et anonymisé.

Si vous êtes d'accord, j'aimerais l'enregistrer afin de pouvoir retranscrire vos propos le plus fidèlement possible. L'enregistrement sera bien sûr supprimé après l'analyse des données. Est-ce que cela vous convient ?

Je vous remercie encore pour votre disponibilité, votre contribution est précieuse pour ma recherche.

2. Perceptions de la pénurie et l'absentéisme

Nous allons commencer par explorer votre perception de l'absentéisme des enseignants dans votre école.

- *Comment décririez-vous l'évolution des absences des enseignants ces dernières années ?*

Relances possibles :

Quels changements avez-vous observés dans la fréquence ou la durée des absences ?

Quelles raisons, selon vous, expliquent les absences répétées et prolongées dans le contexte du primaire ?

Comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle votre gestion de ces absences ?

Pouvez-vous partager un exemple récent d'absence répétée et prolongée que vous avez dû gérer ?

3. Pratiques et stratégies face à l'absentéisme

Intéressons-nous à votre rôle et aux stratégies mises en place pour gérer l'absentéisme.

- ***Comment décririez-vous votre manière d'interagir avec votre équipe éducative face à des absences répétées ou imprévues ?***

Relances :

Comment collaborez-vous avec les enseignants pour organiser le travail dans ces situations ?

Quelles relations cherchez-vous à maintenir avec votre équipe pour faire face à ces défis ?

- ***Quelles solutions mettez-vous en place pour gérer une absence prolongée ou répétée et assurer la continuité pédagogique ?***

Relances :

Comment utilisez-vous les pools locaux de remplacement ?

Quelles autres approches explorez-vous, comme la réorganisation des classes, l'entraide entre collègues ou des outils numériques ?

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre de ces solutions ?

- ***Comment votre manière de diriger influence-t-elle, selon vous, la gestion des absences dans votre école ?***

Relance :

Cherchez-vous à déléguer certaines tâches ou à trouver un équilibre entre les enseignants pour gérer ces situations ? Répartition interne, entraide entre collègues, aménagements horaires, interventions extérieures ...

- ***Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent dans la mise en œuvre de ces solutions ?***

4. Turnover et stabilité des équipes

Abordons maintenant la stabilité de votre équipe éducative.

- ***Comment décririez-vous l'évolution de la stabilité de votre équipe enseignante au cours des dernières années ?***

Relance :

Avez-vous observé une stabilité, un renouvellement ou un certain roulement ?

- ***Quels facteurs, selon vous, favorisent la fidélité/loyauté ou, au contraire, le départ des enseignants ?***

Relance : Cela peut inclure des aspects comme l'ambiance d'équipe, les conditions de travail, le soutien, la reconnaissance ou d'autres éléments que vous jugez importants.

- ***Quelles initiatives mettez-vous en place pour renforcer la stabilité et le bien-être de votre équipe ?***

Relance :

Quels éléments ou pratiques vous semblent particulièrement efficaces pour encourager les enseignants à rester dans votre école ? Accompagnement particulier, système de mentorat, allègement des tâches, espace d'échanges... Pour les enseignants débutants/novices.

5. Perspectives et besoins pour l'avenir

Pour conclure et explorer vos idées pour l'avenir.

Quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?

Relance :

Quelles suggestions auriez-vous au niveau du réseau ou de la Fédération Wallonie-Bruxelles ?

Quels soutiens supplémentaires attendez-vous du pouvoir organisateur, de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou des autres politiques ?

6. Conclusion

L'entretien touche à sa fin. Y'a-t-il un élément que vous aimeriez encore aborder, ou quelque chose que nous n'avons pas évoqué et qui vous semble important ?

Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à me contacter par mail.

Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois terminé, si vous le souhaitez.

Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre précieuse contribution à cette recherche.

Guide d'entretien pour les directions d'écoles secondaires ordinaires

1. Introduction

Bonjour et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Dans le cadre de mon mémoire de Master en Sciences de l'Education à l'UCLouvain, je mène une recherche intitulée : ***« comment les directions d'école s'adaptent -elles à l'absentéisme des enseignants et quelles stratégies mettent-elles en place pour en limiter les effets dans un contexte de pénurie ? »***.

Mon objectif est de mieux comprendre les pratiques et les points forts des dispositifs existants, ainsi que d'identifier d'éventuelles pistes d'amélioration, en comparant les réalités vécues dans les écoles fondamentales et secondaires. Votre expérience de terrain est essentielle pour enrichir cette analyse.

Cet entretien durera environ 45 minutes à 1 heure et portera sur vos pratiques, relations avec votre équipe et stratégies face à l'absentéisme, qui désigne ici les absences répétées et évitables, par opposition aux absences occasionnelles justifiées.

Je vous rappelle que cet entretien est strictement confidentiel et anonymisé.

Si vous êtes d'accord, j'aimerais l'enregistrer afin de pouvoir retranscrire vos propos le plus fidèlement possible. L'enregistrement sera bien sûr supprimé après l'analyse des données. Est-ce que cela vous convient ?

Je vous remercie encore pour votre disponibilité, votre contribution est précieuse pour ma recherche.

2. Perceptions de la pénurie et l'absentéisme

Nous allons commencer par explorer votre perception de l'absentéisme des enseignants dans votre école.

- ***Comment décririez-vous l'évolution des absences des enseignants ces dernières années dans votre école ?***

Relances possibles :

Quels changements avez-vous observés dans la fréquence ou la durée des absences ?

Quelles raisons, selon vous, expliquent les absences répétées et prolongées dans le contexte du secondaire ?

Comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle votre gestion de ces absences ?

Pouvez-vous partager un exemple récent d'absence répétée et prolongée que vous avez dû gérer ?

3. Pratiques et stratégies face à l'absentéisme

Intéressons-nous à votre rôle et aux stratégies mises en place pour gérer l'absentéisme.

- ***Comment décririez-vous votre manière d'interagir avec votre équipe éducative face à des absences répétées ou imprévues ?***

Relances :

Comment collaborez-vous avec les enseignants pour organiser le travail dans ces situations ?

Quelles relations cherchez-vous à maintenir avec votre équipe pour faire face à ces défis ?

- ***Quelles solutions mettez-vous en place pour gérer une absence prolongée ou répétée et assurer la continuité pédagogique ?***

Relance :

Quelles autres approches explorez-vous, comme la réorganisation des cours, l'entraide entre collègues ou des outils numériques ?

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en œuvre de ces solutions ?

- ***Comment votre manière de diriger influence-t-elle, selon vous, la gestion des absences dans votre école ?***

Relance :

Cherchez-vous à déléguer certaines tâches ou à trouver un équilibre entre les enseignants pour gérer ces situations ? Répartition interne, entraide entre collègues, aménagements horaires, interventions extérieures ...

- *Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent dans la mise en œuvre de ces solutions ?*

4. Turnover et stabilité des équipes

Abordons maintenant la stabilité de votre équipe éducative.

- *Comment décririez-vous l'évolution de la stabilité de votre équipe enseignante au cours des dernières années ?*

Relance :

Avez-vous observé une stabilité, un renouvellement ou un certain roulement ?

- *Quels facteurs, selon vous, favorisent la fidélité ou, au contraire, le départ des enseignants ?*

Relance : Cela peut inclure des aspects comme l'ambiance d'équipe, les conditions de travail, le soutien, la reconnaissance ou d'autres éléments que vous jugez importants.

- *Quelles initiatives mettez-vous en place pour renforcer la stabilité et le bien-être de votre équipe ?*

Relance :

Quels éléments ou pratiques vous semblent particulièrement efficaces pour encourager les enseignants à rester dans votre école ? Accompagnement particulier, système de mentorat, allègement des tâches, espace d'échanges...

5. Perspectives et besoins pour l'avenir

Pour conclure et explorer vos idées pour l'avenir.

- *Quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?*

Relance :

Quelles suggestions auriez-vous au niveau du réseau ou de la Fédération Wallonie-Bruxelles ?

- *Quels soutiens supplémentaires attendez-vous du pouvoir organisateur, de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou des autres politiques ?*

6. Conclusion

L'entretien touche à sa fin. Y'a-t-il un élément que vous aimeriez encore aborder, ou quelque chose que nous n'avons pas évoqué et qui vous semble important ?

Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à me contacter par mail.

Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois terminé, si vous le souhaitez.

Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre précieuse contribution à cette recherche.

Annexe 4 – Codebook issu des entretiens

ABSENTÉISME						
Perception/ définition absentéisme	Types/ formes d’absences	Causes externes à l’école	Causes internes à l’école			
Gestion opérationnelle des absences						
Gestion absence immédiates (court terme)	Gestion absence (long terme)	Ressources internes à l’école	Ressources externes à l’école	Cadre réglementaire	Limites organisationnelles	Continuité pédagogique

MANAGEMENT				
Rôle direction gestion	Contexte de direction	Leadership	Désidératas enseignants	Communication absentéisme

TURNOVER					
Bien-être	Accueil débutants	Mentorat/ accompagnement	Cohésion équipe	Stabilité équipe	Facteurs fidélisation
					Facteurs de « non-fidélisation »

CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE	
Pénurie remplaçants	Réformes et demandes

Annexe 5 – Analyse horizontale des entretiens

A. Contexte socio-politique

Lors des entretiens, beaucoup de directions nous ont partagé leurs points de vue concernant la pénurie actuelle dans l'enseignement ainsi que sur diverses réformes politiques qui les impactent.

Les directions nous ont fait part que la pénurie est présente et se fait sentir particulièrement lorsqu'elles recherchent des remplaçants. « *Avec la pénurie actuelle ce n'est pas simple* » (D15, L. 80), « *On vit une vraie pénurie de remplaçants en temps général* » (D8, L. 55-56), « *on recherche en parallèle des remplaçants, mais vu la pénurie... c'est introuvable* » (D13, L. 50-52) ou encore « *On va avoir de plus en plus de mal à trouver des enseignants... je ne trouverai plus jamais d'enseignant d'ici deux-trois ans* » (D9, L. 256-257 et 259-260). Une direction précise même « *Cette année-ci et l'année prochaine, ce sera une catastrophe. Parce que personne ne sortira.* » (D2, L. 264-265). D'autres mentionnent le fait qu'« *on est obligé d'engager des gens qui ne sont pas diplômés* » (D7, L. 54-56) ; « *Mais ça ne court pas les rues, le titre requis* » (D11, L. 71).

Certaines directions d'écoles secondaires mentionnent que « *c'est difficile de les remplacer ou pas ? c'est selon les matières* » (D14, L. 65-66) comme par exemple « *dans un cours qui était néerlandais, qui est effectivement plus marqué par la pénurie* » (D13, L. 36-37) ou encore « *L'année passée, on manquait de profs de maths et de néerlandais* » (D16, L. 70-71) et font le lien avec le degré d'enseignement ainsi « *Et surtout au DI, c'est-à-dire le degré inférieur* » (D14, L. 67-68).

Selon les directions, la pénurie entraîne que « *les enseignants deviennent plus difficiles aussi parce que comme il y a pénurie, ils peuvent être un peu plus exigeants* » (D15, L. 123-124), ce qui est appuyé par ce propos : « *Il y a des personnes qui répondent aux annonces. Moi, ce qui me choque, c'est la personne qui répond en disant quel horaire ?* » (D4, L. 41-43).

B. L'absentéisme

Les directions interrogées nous ont partagé leurs représentations et perceptions de l'absentéisme des enseignants. Les entretiens montrent que ces perceptions sont variables et que les définitions et seuils de tolérance diffèrent selon les directions. « *Tout ce qui est*

rendez-vous médicaux... moi c'est quelque chose que je tolère... » (D9, L. 35) Certaines directions ont mentionné faire une distinction entre les absences légitimes comme les maladies, le deuil de parents proches... « on peut parfois comprendre qu'un enseignant ne vienne pas parce qu'il y a quelque chose qui s'est passé au niveau de sa famille proche, un décès » (D1, L. 19-23) et les absences stratégiques ou évitables comme la veille d'un long week-end comme repris dans cet extrait : « ces personnes systématiquement on va allonger le week-end » (D15, L. 74) . « Je pense qu'il y a eu de l'ordre de deux absences... » (D6, L. 262).

Par contre, certaines directions mentionnent sur le fait que ce ne sont pas tous les enseignants qui s'absentent mais qu'il s'agit souvent des mêmes. « *Par contre, c'est toujours les mêmes personnes qui sont régulièrement absentes* » (D1, L. 18-19) ou encore « *dans une équipe, il y a des personnes qui sont très peu souvent absentes et puis il y en a d'autres* » (D12, L. 49-50).

Une précision est mise en avant lors d'entretiens avec des directions, qui est la perception que les jeunes enseignants sont plus régulièrement absents que les enseignants plus expérimentés et plus âgés. « *je vais peut-être plus avoir ce genre de problème avec des nouveaux enseignants* » (D7, L. 50-51) et « *Mes anciens sont toujours présents. On a vraiment clairement plus d'absentéisme chez les plus jeunes* » (D5, L. 15-18).

Une direction d'école fondamentale mentionne que les titulaires de classe s'absenteront moins que ceux qui ne sont pas titulaires. « *les non-titulaires s'absentent plus facilement que les titulaires* » (D2, L. 251).

Enfin, l'absentéisme de courte durée mais répétées est qualifiée de plus problématique que l'absentéisme de longue durée. « *l'absentéisme plic ploc est plus compliqué et nocif pour les élèves qu'un absentéisme annoncé* » (D16, L. 67-68)

Certaines directions, pour tenter de limiter l'absentéisme, jouent sur la conscience professionnelle des enseignants comme évoqué ici « *Il sait très bien que s'il n'est pas là, ce sont ses élèves qui en payent les pots cassés. Et les enseignants ont une conscience professionnelle.* » (D2, L. 246-248) ou encore « *On n'a pas tous la même résistance au niveau de la santé, mais je pense que ce n'est pas seulement une résistance, c'est aussi une conscience qu'on a ou qu'on a moins.* » (D1, L. 35-37).

Les directions ont fait part de différentes formes d'absences comme « *pour maladie* » (D3, L. 66 ; D7, L. 49 ; D10, L. 26-27 ; D12, L. 127 ; D13, L. 22 ; D14, L. 42 ; D15, L. 41 et 68), « *un burnout* » (D2, L. 21 ; D10, L. 38 ; D11, L. 34-35 ; D16, L. 73) et « *des dépressions* » (D5, L. 30 ; D10, L. 41) ; comme un « *congé de maternité* » (D2, L. 22 ; D16, L. 72) ; comme « *un décès* » (D1, L. 23 ; D13, L. 91-92) ; comme un enfant malade (D1, L. 23 ; D15, L. 321-322) ; comme « *un rendez-vous médical* » (D10, L. 27 ; D13, L. 77-78 ;) ; comme un rendez-vous chez un notaire ou un juge (D13, L. 85 et 87) enfin comme un accident du travail (« *Elle s'est tordue la cheville... en journée sportive* » D2, L. 257 ; « *venu avec sa trottinette et est tombé* » D11, L. 262 ; D15, L. 47).

Face à ces absences, les directions se voient contrainte de trouver des stratégies pour pallier cela tout en mobilisant des ressources que nous avons distingué, suite aux entretiens, en deux catégories : les ressources internes et celles externes à l'école.

Dans les écoles fondamentales, la stratégie la plus fréquemment citée est la répartition des élèves dans d'autres classes (D1, L. 54-55 ; D3, L. 75-76 ; D4, L. 364 ; D5, L. 54-55 ; D8, L. 26-27 ; D9, L. 122-123) bien qu'une direction ait soutenu des propos contradictoires à cette tendance (D2, L. 46-47). Ensuite viennent le remplacement effectué par les polyvalents, les aides ou encore un éducateur (D1, L. 48-49 ; D2, L. 54 et L. 61 ; D4, L. 78-81 ; D6, L. 55-57 ; D7, L. 91 ; D9, L. 63) et le co-enseignement (D3, L. 18-20 et L. 75-76 ; D7, L. 71). Des directions d'écoles fondamentales ont mentionné effectuer les surveillances elles-mêmes (D6, L. 70-71 ; D7, L. 78) voire encore une autre a mentionné demander à des surveillants engagés sur fonds propres de veiller sur une classe (D5, L. 62-66).

Dans les écoles secondaires, les deux stratégies les plus mentionnées sont le recours à un ou plusieurs éducateurs (D10, L. 118 ; D12, L. 94 ; D13, L. 144 ; D14, L. 45 ; D16, L. 104 et L. 158-159) et faire appel à des enseignants pour soit effectuer une heure de surveillance soit donner une heure de cours (D10, L. 78-79 et L. 99-100 ; D12, L. 33-34 ; D13, L. 116-118 ; D14, L. 108-109 ; D16, L. 95-96 et L. 167-168). Enfin, deux autres ressources internes sont mentionnées mais que exceptionnellement et il s'agit d'engager des enseignants qui sont aptes à donner plusieurs branches (D13, L. 432) voire de faire appel à des instituteurs de l'école fondamentale rattachée à celle secondaire (D11, L. 356-357). Précisons également que des directions d'école fondamentale ou secondaire ayant un encadrement différencié bénéficie de périodes supplémentaires (D1, L. 93-95 ; D2, L. 50-53).

Les ressources externes à l'école, citées par les directions, furent moins nombreuses. Dans les écoles fondamentales, des directions ont mentionné faire appel au pool de remplacement (D1, L. 91 ; D2, L. 28-39 ; D3, L. 69-73 ; D4, L. 27-30 ; D5, L. 76 ; D6, L. 42 ; D7, L. 59 ; D8, L. 129 ; D9, L. 98). Une direction donne une explication : « *À Bruxelles, on a des zones géographiques qui regroupent plusieurs écoles et dans chaque entité, on a ce qu'on appelle un pool remplacement.* » (D3, L. 69-71). Une autre direction précise que « *Les pools maintenant, c'est que pour les primaires, donc il n'y a pas de remplacement en maternelle* » (D3, L. 311-312). Certaines directions ont fait part de certains problèmes concernant ce pool de remplacement comme un nombre insuffisant de remplaçants pour un nombre d'école conséquent. « *Il y a 2 personnes dans notre entité* » (D1, L. 92) ou encore « *on a 3 personnes pour toute l'entité* » (D2, L. 30) et une autre précise « *On a 2 enseignants dans les pools et c'est pour 22 écoles* » (D3, L. 166-167) enfin une constate qu' « *il y a quatre personnes pour les 46 écoles* » (D4, L. 28-30). Des directions nous ont partagé leur déception ou mécontentement concernant les pools de remplacement, ainsi « *ça n'aide qu'à moitié, parce que le temps que je fasse la demande qu'on m'envoie l'enseignant, ça me fait une rustine pour un jour ou deux en fin de semaine* » (D5, L. 78-81) ou encore « *quand ce sont des périodes assez courtes, de faire appel au pool* » (D6, L. 44-46). Une autre stratégie en faisant appel à une ressource externe est « *un contrat de volontariat* » (D6, L. 249) et ainsi pouvoir « *engagé des personnes pensionnées* » (D6, L. 254) ceci est mentionné également par une autre direction qui parle du « *pensionné, hyper actif dans l'école... je peux parfois l'appeler en dernière minute* » (D8, L. 41-66). Enfin, une direction évoque « *l'avantage d'avoir un organisme qui est Promosport et de temps en temps, si je les préviens un peu à l'avance* » (D9, L. 76-77) mais en précisant que « *c'est payant donc ce n'est pas compté dans les subsides* » (D9, L. 79-80).

Dans les écoles secondaires, il n'existe pas de pool de remplacement, c'est pourquoi qu'une seule direction l'a évoqué sous forme d'un souhait : « *dans un monde idéal, j'aimerais avoir une espèce de pool déjà de profs remplaçants* » (D13, L. 422-423). Elles ont mentionné le fait de faire appel au « *médecin contrôle* » (D10, L. 249) de « *la médecine du travail* » (D20, L. 88) pour vérifier si l'enseignant est bien malade. Dans le réseau communal, une direction d'école secondaire a fait référence aux « *aides par rapport au fait qu'on a posé des demandes et qu'on a obtenu des réponses positives* » (D13, L. 146-147).

Lors d'un absentéisme prolongé, certaines directions ont fait référence à leur méthode pour chercher des remplaçants telle qu'aller sur « *Primoweb* » qui est le site officiel qui

ressence les candidats disponibles ainsi que leur titre (D4, L. 55 ; D6, L. 209 ; D8, L. 127 ; D14, L. 56). Des directions ont évoqué que si elles ne trouvaient pas de candidat, elles faisaient appel au PV de carence. « *J'ai mis sur Primoweb pour avoir des PV de carence* » (D6, L. 209-210) ou encore « *Alors pour pouvoir l'engager comme il est pensionné ... je suis obligé de faire un PV de carence.* » (D8, L. 133-135). De plus, une direction précise que « *Le PV de carence, on ne peut pas le sortir avant cinq jours ouvrables.* » (D6, L. 243-244). Plusieurs directions d'école du réseau libre conventionnel ont mentionné un autre site pour la recherche de candidats : « *Jobécole* » (D3, L. 114 ; D4, L. 55 ; D7, L. 68 ; D8, L. 121 ; D14, L. 59). Certaines directions publient une annonce sur les réseaux sociaux comme par exemple « *Facebook* » (D7, L. 69 ; D15, L. 117).

Une autre stratégie mise en place par les directions est de modifier les horaires (D5, L. 68 ; D12, L. 87 ; D13, L. 249 ; D16, L. 164) afin de pouvoir libérer les élèves plus facilement (D12, L. 78-79) ou afin qu'un enseignant puisse donner des heures de cours en plus (D10, L.65 ; D11, L. 150-151 et L. 159-160 et L. 164).

Une direction a adopté la stratégie de créer « *un vivier de gens potentiels* » (D12, L. 43) à partir de candidatures non retenues pour des postes vacants à la rentrée académique et une autre nous a partagé qu'un enseignant avait souhaiter « *pouvoir continuer à donner cours aux élèves à distance* » (D10, L. 105-106).

Plusieurs directions ont mentionné que les délais pour trouver un remplaçant peuvent être très longs. « *il faut le temps de mettre l'annonce sur Jobécole, d'avoir les premières propositions... Donc c'est vrai qu'il y a plusieurs jours qui s'accumulent* » (D3, L. 114-117) et « *parfois il y a des périodes plus importantes sans prof* » (D15, L. 191). Une autre précise « *D'ailleurs, on perd parfois du temps et on perd parfois des candidats parce qu'un inspecteur pédagogique a mis une semaine pour trouver un créneau horaire pour recevoir le candidat.* » (D13, L. 242-244).

Pour assurer une continuité pédagogique, beaucoup de direction demande à leur équipe de « *prévoir des exercices pour pouvoir occuper les enfants* » (D7, L. 130-131) ou encore les enseignants « *prévoient des activités qui peuvent être faites avec les enfants... un petit dossier qui est prêt et qui peut être photocopié* » (D2, L. 120-123). Une autre direction parle que lorsque « *quelqu'un qui reprend la classe, il y a toujours un classeur de secours fait par le titulaire* » (D4, L. 63-65). Dans les écoles secondaires, les directions n'imposent pas mais

suggèrent que « *le professeur peut prévoir quelque chose, il le prévoit.* » (D13, L. 126) ou encore « *On aimerait bien rendre ça plus pédagogique* » (D16, L. 104-105).

D'autres directions privilégient qu'« *il y a malgré tout une communication entre l'enseignant absent et l'enseignant qui remplace.* » (D2, L. 106-107) ou encore « *il y ait une communication entre la personne qui n'est pas là et la personne qui est là.*» (D1, L. 242-243) en précisant que « *si la communication n'est pas possible, ... les collègues du cycle qui sont là.* » (D1, L. 243-244). Une autre direction mentionne qu'« *il y a un temps de concertation tous les vendredis... ils planifient la matière ensemble*» (D3, L. 157-159).

Enfin une direction assume que « *on ne peut pas dire qu'il y ait une continuité pédagogique. On est dans la survie* » (D7, L. 139-140).

C. Le turnover des enseignants

Les directions présentent des situations contrastées en matière de stabilité de leur équipe éducative. Si la majorité décrit une équipe globalement stable, plusieurs nuancent ce constat en le plaçant dans une perspective comparative. Ainsi une direction du fondamental dit « Au final, pour une école, c'est stable. Si je regarde par rapport à quelqu'un qui a une équipe dans une entreprise, je ne suis pas sûr que ça soit si stable que ça » (D5, L.181-189). De plus, plusieurs directions du secondaire observent quant à elles, un turnover plus important.

Lorsque les départs surviennent, ils sont le plus souvent attribués à des causes externes à l'institution telles que les déménagements, les orientations professionnelles, les départs à la retraite ou encore le burn-out. Dans le secondaire, plusieurs directions les interprètent comme le reflet d'une évolution de la société plus large, où le rapport au travail a changé et où les individus s'autorisent davantage à changer de voie.

La baisse d'attractivité du métier enseignant est également citée comme facteur structurel. Quelques directions ont cependant signalé des retours d'enseignants partis, signe que l'attachement à l'école peut perdurer malgré les départs. « Certainement l'attractivité du métier n'est plus bonne » (D12, L.156-157).

Toutefois, la stabilité de l'équipe est perçue par les directions comme une ressource centrale, à la fois condition et conséquence d'un climat de travail positif. La grande majorité d'entre elles ont établi un lien explicite entre le bien-être au travail et la fidélisation. « Quand un enseignant se sent bien, il fera du bon travail... c'est peut-être pour ça qu'il y a une espèce de fidélisation » (D9, L. 173-178).

Pour y contribuer, elles mettent alors en place une diversité d'initiatives comme des moments conviviaux informels, des team buildings, des petites attentions personnalisées, ou encore l'inscription formelle du bien-être comme objectif dans le plan de pilotage. « Des petits déjeuners une fois par trimestre, on se retrouve tous autour de pains au chocolat ou d'un café » (D5, L.251-253).

Au-delà de ces initiatives, c'est également l'attachement à l'école, aux collègues et aux élèves qui est présenté comme le facteur de fidélisation le plus déterminant. Le sentiment de ne pas être seul face aux difficultés et la solidarité entre pairs apparaissent aussi comme des leviers importants, particulièrement dans les petites écoles où la cohésion d'équipe est plus aisée à construire.

Si la cohésion d'équipe contribue à la stabilité de l'équipe éducative, plusieurs directions identifient l'accueil des enseignants novices comme un point de fragilité. De fait, si des dispositifs formels existent dans certaines écoles telles que les documents de référence, les abécédaires, les brochures d'accueil ou encore « une cellule de nouveaux engagés » (D16, L. 139-143), ils restent néanmoins inégalement développés ou souvent incomplets.

Dans la majorité des cas, la transmission informelle entre collègues reste cependant le mode d'intégration le plus répandu « vraiment encadrée par les collègues qui donnent des conseils pédagogiques, des conseils de gestion de classe » (D2, L. 192-197). Celle-ci est parfois structurée par un système de parrainage ou de mentorat informel. Dans certaines écoles, l'accompagnement est plus formalisé, avec des enseignants disposant d'heures dédiées au suivi des jeunes professeurs. Ce parrain ou cette marraine peut être invité à observer le débutant en classe, et inversement.

D. Le management de la direction

Le rôle des directions est fortement impacté par la gestion quotidienne des absences et cela se ressent dans les propos suivants « *Il m'arrive aussi d'aller dans les classes faire du remplacement.* » (D1, L. 107) ou encore « *La direction prend une classe* » (D2, L. 35 ; D6, L. 380, D7, L. 78 ; D8, L. 77 ; D9, L. 56)

Des directions parlent clairement de la surcharge de travail qu'elles ont. « *j'allume mon téléphone à 06h00 et c'est parti... On court tous les deux partout, tout le temps* » (D5, L. 41-46). Certains mettent en avant que l'absentéisme occupe une place importante dans leur emploi du temps tel que « *je dois libérer une journée complète... J'ai pris toute la matinée*

aujourd'hui pour le [le remplaçant] recevoir, faire le bilan des élèves avec lui, de voir les différents troubles » (D6, L. 378 et 213-215) ou encore « je reste très dans l'organisation des absences » (D12, L. 140).

Une direction précise également qu'elle est *« quelqu'un qui est presque jamais absente et on est toujours venu, même en se sentant pas super bien » (D15, L. 58-59)* alors qu'une autre mentionne *« mon prédécesseur, était régulièrement absent... Et donc, les gens prenaient facilement congé. Soyons clair, on avait un exemple. » (D11, L. 19 et 22).* Ce qui montre que certaines directions cherchent à montrer l'exemple et donc ne seront que peu absentes.

Les entretiens des directions ont pu mettre en avant 3 styles de leadership différents :

- Beaucoup de directions précise que leur leadership dépend de la situation vécue. Ainsi certains se concentrent sur le côté social comme illustré par *« j'essaye d'être attentive à leurs desideratas aussi et à leur demande... on a dû faire un peu une enquête bien-être pour pouvoir nous améliorer » (D7, L. 156-157 et 241-242) ou encore « je reste toujours dans la bienveillance » (D10, L. 74-75 ; D13, L. 300),* alors que d'autres se fixe sur les résultats tel *« je pense que j'ai de la chance d'avoir quand même une équipe qui se gère quand même de façon autonome » (D1, L. 60-61) et qu'il faut « tenir le bateau » (D5, L. 313-314 ; D6, L. 315 ; D9, L. 234),* d'autres encore sont plus laxistes et enfin certains précisent que *« on peut me le reprocher aussi, mais je ne vais peut-être pas être assez réactif pour certains » (D13, L. 49-50).*
- Plusieurs directions ont mentionné le fait que les tâches qui incombent à la direction sont réparties entre les membres de l'équipe enseignante. *« les problématiques sont déposées par les uns, par les autres, mais on essaie de trouver ensemble des solutions... un management collaboratif et pas directif » (D2, L. 149-150) ou encore d'autres directions mentionnent une « une concertation collective avec moi » (D7, L. 246-247 ; D12, L. 113).* Ainsi la délégation est forte présente dans les propos *« chaque enseignant peut apporter un point... la section locale se réunit et m'envoie un rapport » (D9, L. 232 et 238) ou « La délégation ... je le fais. » (D10, L. 299).* Un autre exemple concret de délégation est citée *« les premières et les deuxièmes visites en classe, on a mis cela dans les mains justement de ces coordinatrices » (D16, L. 207-208).* D'autres évoquent travailler en duo avec la direction adjointe ainsi *« on est co-décideur si vous voulez. Il n'y a aucune décision qui se prend par l'un ou par l'autre » (D14, L. 27-28) ou avec des*

« référents » (D7, L. 219) ou aussi appelés « *coordinateurs pédagogiques* » (D12, L. 221 ; D16, L. 208) au sein de l'équipe pédagogique.

- Une seule direction a partagé le fait qu'elle a entraîné un changement avec « *Les heures de fourche, je les ai renommées les heures de TPC* » (D 6, L. 126-127) « *j'ai présenté ça aux enseignants en disant voilà, ça fait partie aussi du travail.* » (D6, L. 132-134).

Enfin les directions nous ont partagé leur moyens et stratégies de communication lors de l'absentéisme des enseignants. Beaucoup de directions d'écoles secondaires nous ont mentionné l'utilisation d'une plateforme telle que « *Smartschool* » pour communiquer avec l'équipe pédagogique, les parents et les élèves (D11, L. 238; D12, L. 192 ; D13, L. 565 ; D14, L. 84 ; D16, L. 156) alors que les directions d'écoles fondamentales adoptent des moyens plus diversifiés comme l'envoi de « *mail* » (D2, L. 88) ou encore l'utilisation de « *WhatsApp* » (D2, L. 90 ; D6, L. 125 ; D7, L. 96) voire de « *Teams* » (D5, L. 100). Certaines directions préfèrent que les enseignants leur envoient un SMS (D8, L. 155) ou leur téléphonent directement (D10, L. 86 ; D12, L. 118).

Une direction précise que « *je n'ai pas trop besoin de communiquer dans le sens que à partir du moment où on s'est fixé une règle en début d'année, on suit cette règle-là* » (D1, L. 58-63).

Annexe 6 – Retranscriptions directions du fondamental

Entretien D1

Pamella : *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit peu contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Pouvez-vous vous présenter et également présenter votre école ?*

Directeur : OK, alors donc j'ai commencé comme instituteur primaire en 1997. Donc dans une école communale du côté de XXX, j'ai travaillé là jusqu'en 2011 comme instituteur. Et puis en 2011, j'ai pris la fonction de directeur dans une école libre. Voilà. Et donc depuis 2011, je suis directeur dans la même école. Alors, l'indice socio-économique de mon école est classe 9. Il faut savoir qu'au départ, notre indice socio-économique était de 3. Donc on a une école qui a tendance à se favoriser d'année en année.

P : *Ok, parfait. Et comment est-ce que vous pourriez décrire l'évolution des absences des enseignants de votre école ?*

D : Alors, l'évolution des absences, je dirais, on n'a pas plus, on n'a pas de moins d'année en année. Par contre, c'est toujours les mêmes personnes qui sont régulièrement absentes. Mais voilà, il n'y en a pas plus ou il n'y en a pas moins qu'avant. Par rapport à l'absentéisme, alors il y a dans les non justifiés, on essaie d'être humain là-dedans et donc on peut parfois comprendre qu'un enseignant ne vienne pas parce qu'il y a quelque chose qui s'est passé au niveau de sa famille, au niveau au niveau de sa famille proche, un décès ou enfin des choses de ce type-là. Ou alors un enfant malade, parce qu'en maladie, ce n'est pas toujours membre du personnel, ça

25 peut être un enfant malade. Voilà, c'est comme ça maintenant. Voilà, je pense que je pense que
26 c'est ça et c'est dommage qu'on ne parle pas des maladies parce que ça m'aurait fait plaisir,
27 parce qu'il y a maladie et maladie. Donc je veux dire, systématiquement, c'est souvent les
28 mêmes personnes qui sont malades ou qui se mettent absentes. Alors on n'a pas tous la même
29 résistance, peut-être au niveau de la santé, mais je pense que ce n'est pas seulement une
30 résistance, c'est aussi une conscience qu'on a ou qu'on a ou qu'on a moins. Ou un choix qu'on
31 fait. Donc il y a des gens qui se disent, je ne me sens pas très bien, donc je reste chez moi à la
32 maison. Et donc de ce fait là, ils se disent bah je ne contamine pas les autres, ceci et cela ou ils
33 ne font pas l'effort de venir tout simplement. Et il y en a d'autres qui vont se dire bah ils vont
34 avoir le même type de symptômes. Par contre, ils vont se retrouver à l'école parce qu'ils ont
35 envie que leurs enfants, enfin ils n'ont pas envie de laisser leurs élèves. Ils ont cette conscience,
36 je vais dire peut-être moins penser à eux et plus penser à la collectivité, aux retombées que ça
37 peut avoir vis-à-vis des collègues. Voilà, c'est deux types de façons de fonctionner, mais l'une
38 comme l'autre, on n'a pas le pouvoir de dire à quelqu'un qui finalement se sent pas très bien,
39 mais qui pourrait finalement être là, d'être là. Donc c'est vraiment ça.

40 **P : *Comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***

41 D : Si ce sont des absences, comment dire, c'est des absences qui sont répétées, on va dire un
42 jour ou deux ou voilà, mais qui n'ont pas une absence de longue durée. On sait encore gérer,
43 alors on gère. Évidemment, c'est toujours au détriment des enfants parce qu'on n'a pas le choix,
44 puisque bah forcément il y a une personne en moins. Bah donc enfin ce n'est pas totalement au
45 détriment des enfants. Oui et non. Donc la façon de fonctionner, enfin en tout cas chez nous,
46 dans notre école, c'est de se dire que bah voilà, si on a quelqu'un qui est absent une journée, par
47 définition, normalement les enfants sont partagés. Ça ne se passe pas toujours parce qu'on arrive
48 parfois à trouver des solutions, mais normalement la règle c'est ça. Et à partir du moment où on
49 sait que c'est plus qu'un jour, à partir du deuxième jour, ce sont les aides, les polyvalents qui

50 viennent prendre les élèves moyennant un horaire qui a déjà été établi depuis le début de l'année.
51 Alors c'est bien pour la classe qui du coup où l'enseignant n'est pas là puisqu'ils ne sont pas
52 partagés pendant plusieurs jours. Par contre, c'est au détriment des enfants qui sont censés
53 recevoir cette aide dans les autres classes. Bon, ils n'ont peut-être pas d'aide dans ces autres
54 classes mais ils ont quand même un titulaire qui est là pour les prendre en charge. Donc voilà,
55 c'est un choix qu'on fait et je pense qu'il n'y a pas de bon ou de mauvais choix, mais c'est celui-
56 là en tout cas qu'on a qu'on a décidé.

57 **P : *Oui. Et comment est-ce que vous décrivez du coup votre manière d'interagir avec votre***
58 ***équipe face à ces absences qui sont imprévues et répétées ?***

59 **D :** Je crois que je n'ai pas trop besoin de communiquer dans le sens que on essaye. Enfin, à
60 partir du moment où on s'est fixé une règle en début d'année, Ben on suit cette règle-là. Donc
61 au niveau communication, Ben je pense que j'ai de la chance d'avoir quand même une équipe
62 qui se gère quand même de façon autonome par rapport à ce genre de situation. Alors pourquoi
63 ? Ben parce qu'aussi on a un système qui est prévu. Ben voilà qui dit clairement qu'est-ce qu'il
64 faut faire pour en cas d'en cas d'absence.

65 **P : *Et ça, c'était prévu déjà depuis longtemps ?***

66 **D :** Ça fait quelques années maintenant.

67 **P : *Et avant, c'était comment alors ?***

68 **D :** Avant, on ne fonctionnait pas avec un système de remplacement, enfin avec un horaire de
69 remplacement en cas d'absence. Donc, c'est-à-dire qu'on faisait au jour le jour et on essayait de
70 se débrouiller au jour le jour en fonction de. Et c'est justement pour éviter les frustrations, parce
71 que quand on fonctionne comme ça, forcément. Quand on ne connaît pas ça, c'est soudain. Bah
72 la personne qui reçoit ses aides, qui a ses aides et qui ne les a pas alors qu'elle a prévu des
73 choses, c'est frustrant. Alors que quand on sait que la règle est définie dès le départ, c'est moins

74 frustrant, même si ce n'est pas gai, on est d'accord. Mais voilà, je pense que le c'est moins
75 frustrant que de la voir du jour au lendemain comme ça en se disant mince, elle n'est pas là, j'ai
76 plus mes aides, tandis que là on sait. Ils sont partagés et puis après si elle n'est pas encore
77 absente, je sais que je perds mes aides.

78 **P : Et alors je me demandais du coup les deux solutions qui ont été proposées, est-ce qu'il est**
79 **possible que parfois vous n'arriviez pas à mettre en place ces deux solutions là et pour quelles**
80 **raisons du coup ?**

81 **D :** Ça dépend du nombre d'absents. Donc je dirais du nombre d'absents, du nombre de jours,
82 des 4/5e, toutes ces choses-là puisqu'évidemment on a des contraintes. S'il y a plusieurs absents,
83 c'est très compliqué, c'est sûr. On essaie de s'adapter à ce moment-là, de voir les possibilités.
84 Donc là, on n'a pas trop le choix que de partager les enfants. Heureusement, Dieu merci, ça
85 n'arrive pas souvent. Là où c'est compliqué, c'est quand on a les 4/5e, puisque forcément les
86 jours où il y a des 4/5e et dans une école, ce sont souvent les mêmes jours qui sont pris pour les
87 4/5e le lundi, le vendredi. Bien qu'on essaie maintenant de répartir ces 4/5e là, pour éviter
88 d'avoir cette situation-là, mais ça reste problématique.

89 **P : Et alors justement, par rapport à ces absences-là, il y a la circulaire 5388 qui parle du**
90 **coup des pôles de remplacement. Et je me demandais, est-ce que vous avez déjà eu appel à**
91 **eux ? Est-ce que vous avez dû travailler avec eux ?**

92 **D :** Alors dans le passé, enfin, j'ai fait appel au pôle une seule fois cette année-ci. Alors c'est
93 peut-être une erreur parce que je vais expliquer la situation. Il y a plusieurs années on était un
94 encadreur, il n'y a pas tellement longtemps que ça, mais il y a quelques années on était en
95 encadrement différencié, qui dit écoles en encadrement différencié dit écoles qui reçoivent des
96 périodes pour ces enfants qui sont en situation précaire. Et donc ces périodes-là permettent
97 d'avoir un lot de périodes supplémentaires que le cadre minimal que l'on a droit. Donc dans ce

98 cas-là, on a des facilités en cas de remplacement. Si on n'est pas une école en encadrement
99 différencié, on n'a pas malheureusement cette période supplémentaire et donc ça devient de plus
100 en plus compliqué de le faire. Alors c'est peut-être par habitude de ne jamais l'avoir demandé
101 dans le passé donc du coup que je ne l'ai pas demandé plus souvent. Je l'ai fait une fois et j'aurais
102 pu peut-être le faire plus souvent mais c'est une démarche que je dois, c'est une habitude que je
103 dois prendre en sachant que ce n'est pas parce qu'on les demande qu'on va les avoir, mais je
104 pense que ça vaut la peine quand même de le faire parce que finalement, ce sont des personnes
105 qui peuvent venir dépanner au moins pendant une journée, deux journées en fonction de la
106 situation de l'école. Il y a 2 personnes dans notre entité, 2 enseignants qui sont au volant et qui
107 font qui vont dans les différentes écoles en fonction des demandes. Donc oui,
108 maintenant, il y a plusieurs critères. Alors là où c'est compliqué aussi, c'est qu'on a des règles,
109 des critères pour pouvoir y prétendre ou pas. Est-ce que toutes les écoles jouent le jeu ? Ça, je
110 ne peux pas le dire je ne suis pas dans les autres écoles, mais en tout cas, moi je sais assurément
111 que j'ai. La fois où je l'ai demandé, c'est que j'étais réellement en difficulté, mais je devrais peut-
112 être le demander plus souvent.

113 **P : Et alors, je me demandais, est-ce que du coup, pour ce qui est de l'horaire, comme vous**
114 **disiez-vous avez dit l'horaire qui a été établi, c'est un horaire qui est fait à quel moment ?**

115 **D :** Et ça, à la réunion, dans les réunions de rentrée, donc en fonction des horaires des uns et
116 des autres. Il y a une proposition de ma part pour enfin avec l'aide d'autres d'enseignants. On a
117 des enseignants quand même dans l'école qui s'occupent un peu des horaires. Bah en fonction
118 justement des aides que l'on a dans les différentes classes, on essaie de les répartir équitablement
119 pour pas que ce soit toujours la même personne qui soit prise. Maintenant, encore une fois, on
120 dit souvent, mais dans les écoles, comme je l'ai dit au début, c'est souvent les mêmes personnes
121 qui sont absentes, donc c'est évidemment souvent les mêmes personnes qui sont impactées.
122 Ouais, donc ça c'est ça c'est clair. Mais bon, voilà, on n'a pas d'autres solutions.

123 **P : Et alors, je me demandais par rapport au turnover dans votre équipe, comment est-ce que**
124 **vous pourriez décrire la stabilité de votre équipe sur ces dernières années ?**

125 **D :** On a une équipe très stable. Je pense qu'il y a des gens qui se sont rajoutés à l'équipe initiale
126 quand j'ai repris mon école en 2011, ça c'est sûr, parce que notre école a augmenté au niveau
127 population scolaire, ce qui a permis d'engager certaines personnes. Et ces personnes-là, bah on
128 a toujours fait en sorte de tenter de les garder puisque bah évidemment de tenter de les garder,
129 c'est parce que on a un capital période qui est favorable. Oui, mais donc on a une stabilité.
130 Honnêtement, au niveau au niveau de notre école, il n'y a pas des va et vient. En tout cas, je
131 pense qu'on est quand même assez stable au niveau de l'équipe.

132 **P : Est-ce que vous avez eu quelques départs néanmoins ou pas du tout ?**

133 **D :** Alors on a eu des départs oui, certains départs, mais c'est plus pour des raisons familiales.
134 Donc quelqu'un qui va déménager dans la fin fond de la Belgique, forcément elle ne va pas
135 rester travailler chez nous. Souvent c'est ça, les quelques départs qu'on a eu. Oui alors aussi
136 parfois une réorientation, quelqu'un qui a envie de faire autre chose pendant une année ou deux
137 ou trois, voilà ça peut ça peut arriver aussi. Il y a aussi une enseignante qui est partie comme
138 conseillère pédagogique. C'est une autre orientation professionnelle. Comme on peut avoir un
139 instituteur qui veut devenir directeur. Mais en dehors de ça, je ne vois pas d'autres situations.

140 **P : Très bien. Et alors, je me demandais du coup, qu'est-ce qui fait que vous avez une équipe**
141 **aussi stable ? C'est quoi les facteurs qui favorisent cette stabilité selon vous ?**

142 **D :** Ouais, je pense que quand même, enfin, même si on a tendance toujours à se plaindre, mais
143 bon, ça c'est peut-être propre à l'être humain. Je pense quand même que chaque enseignant est
144 attaché à ses à son école et donc je pense quand on quand on a une appartenance à son école,
145 bah on a envie quand même d'y être et d'y rester et de trouver des solutions s'il y a des soucis,
146 de mettre des projets en place. Voilà toutes ces choses-là, je pense que. Il y a ça, il y a les liens

147 qu'on peut se créer, les liens entre collègues, peut-être entre la direction, entre le service
148 administratif, tout ça, reste. Et puis peut-être aussi l'identité de l'école avec le public qu'on a, je
149 pense que ça correspond aussi à peut-être des gens qui ne pourraient pas travailler dans une
150 école qui a un indice socio-économique très défavorisé ou très favorisé, ça aussi ça joue. Mais
151 je pense que c'est une appartenance à l'école d'abord, je pense. Je pense que c'est aussi et surtout
152 grâce à l'attachement à l'école. Parce que je pense qu'allez, je pense qu'on j'ai le sentiment en
153 tout cas qu'on accueille les gens qui se sont rajoutés au fur et à mesure du temps. Alors c'est
154 dans les deux sens. Mais je pense qu'il y a eu un accueil qui a été fait dès le départ de l'équipe
155 parce que voilà. Mais je pense que ces gens-là se sont aussi bien adaptés à l'équipe. Et donc
156 voilà, je pense que on s'attache à aux gens, à l'école, à et au projet qu'on peut mettre en place et
157 on fait grandir notre école. Voilà, je pense que c'est ça.

158 **P : Et justement, parlons nouveau, je me demandais du coup qu'est-ce que vous mettez en**
159 **place pour les nouveaux pour qu'ils puissent savoir tout ce qu'il y a à faire au niveau du plan**
160 **de pilotage, les règles implicites un peu de l'école, toutes ces choses qui semblent évidentes**
161 **pour les personnes qui sont dans l'école depuis assez longtemps mais qui ne sont pas assez**
162 **évidentes pour les nouveaux qui arrivent en fait.**

163 **D :** Oui donc il n'y a pas beaucoup de nouveaux qui arrivent puisqu'il y a une stabilité donc de
164 fait il n'y a peut-être pas assez de choses qui existent. On essaie de faire le mieux, mais avec
165 des réalités qui sont différentes. Moi, je suis au bureau, enfin, je n'ai pas les quotidiens des
166 enseignants. Donc moi, j'essaie toujours de faire de compter finalement sur le sur le soutien des
167 uns et des autres pour que les gens se sentent bien dans leur école, dans leur nouveau lieu de
168 travail. Maintenant, il y a des choses à améliorer, je pense. De ce côté-là, on est en train de
169 construire un petit un petit padlet qui permet peut-être aux gens, quand ils arrivent, d'avoir
170 toutes les infos un peu pratiques. Qui est qui, qui fait quoi... Voilà, on essaie de les accueillir
171 administrativement, en tout cas de les mettre en ordre au niveau accès à l'école, accès aux

172 locaux, la photocopieuse. Mais bon, le plan de pilotage c'est compliqué aussi. Tu as quelqu'un
173 à l'extérieur pour retracer tout ce qui a déjà été fait avant, tout ce qui a été fait après. On essaie
174 de les incorporer dans le train, mais ce n'est pas moi qui m'occupe de ça généralement.

175 **P : *Et ça, c'est plus entre eux qu'ils gèrent alors qu'ils regardent, c'est plus par affinité que***
176 ***ça se fait.***

177 **D :** Oui, c'est plus par rapport au... Il y a des choses qu'on demande nous en tant que direction
178 aux équipes et donc forcément les nouveaux se mettent dans le bain et posent des questions
179 qu'il faut mais ce n'est pas facile. C'est sûr, ça ne doit pas être facile quelqu'un qui vient dans
180 l'école au départ mais je pense qu'une personne qui vient une journée par semaine, c'est
181 beaucoup plus compliqué pour cette personne-là de s'impliquer dans son école et d'y de se sentir
182 bien. Parce que bah forcément, il y a 4 jours où elle n'est pas là et pendant les 4 jours, il y a
183 plein de choses qui se passent et donc c'est compliqué en une journée de pouvoir rattraper tout
184 ça. Et donc pour ces personnes-là, c'est parfois un peu un peu difficile. Alors, il y a d'autres
185 possibilités. C'est aussi peut-être mettre un tuteur dans les pairs, dans les collègues, un tuteur
186 qui accompagne qui prend soin de la personne en veillant à ce qu'elle soit, enfin qu'elle se sente
187 intégrée, qu'elle se sente qu'elle puisse répondre à ses questions. Voilà, c'est mais moi en tant
188 que directeur, c'est difficile de faire de faire ça parce qu'il n'y a pas toujours, enfin il n'y a pas
189 ça ne vient pas. C'est plus facile de parler entre collègues que de venir demander quoi à la
190 direction. Il peut y avoir quelque chose d'écrit, donc ça c'est clair, et on a quelque chose qui est
191 en construction. On a la feuille de la semaine qui permet de dire ce qui arrive. C'est une bonne
192 idée de faire finalement, en cas d'un enfant qui est malade, qu'est-ce qu'il faut faire, en cas de
193 ceci, en cas de cela. Maintenant, ces questions-là, elles sont normales puisqu'on fait partie de
194 l'école, donc bah ça veut dire que toutes ces questions-là, on ne se les pose pas. Donc quelles
195 sont les bonnes questions, quelles sont qu'est-ce qu'on se pose comme question en tant que
196 nouvel enseignant quand on débat dans une école ? Voilà tout ça, il faut qu'on faut construire

197 quoi. Voilà, mais oui, c'est ça peut être intéressant de donner ce genre de choses-là. Il y a un
198 padlet qui est en train d'être constitué pour l'instant, mais bon, ce padlet doit être encore. Il doit
199 être encore amélioré. Tu as parlé de plusieurs choses-là, en cas d'absence, qu'est-ce que je dois
200 faire en cas de bon tout ça, on les donne comme information à la réunion de rentrée, mais on
201 les donne plus après. Ça reste du papier. Ce qu'on peut faire, c'est donner. Je te donne par
202 exemple l'exemple, quand on donne le dossier en début d'année aux enseignants à la réunion de
203 rentrée, il y a plein d'infos dedans. Le registre a plein d'infos, comment faire, en quelle situation.
204 Mais non, ça, reste du papier. Quand on va le faire, c'est encore autre chose. On a d'office besoin
205 de ses pairs pour compléter finalement ce qui était écrit sur papier. Mais voilà, en cas d'absence,
206 quand je suis absent, qu'est-ce que je dois faire ? Tout ça s'est noté dans ce fameux fascicule
207 qu'on donne au début de l'année, mais que je ne donne pas aux nouveaux enseignants. Ça c'est
208 sûr. Maintenant, depuis le début de l'année, on n'a pas de nouveaux enseignants. Donc tu vois,
209 c'est beaucoup de travail, mais est-ce que c'est du travail finalement qui va servir ? Ça va servir
210 si tu as beaucoup de personnes qui partent, qui reviennent, qui quelqu'un qu'on qui débarque
211 dans l'école et qu'on ne connaît pas, c'est rare. Cette année, on a vu une personne qui ne
212 connaissait pas notre école. C'était une personne qui travaillait en 1/5 temps, qui vient le lundi.
213 Elle ne connaissait pas notre école, mais en dehors de ça, tous les autres connaissent notre école
214 et savent très bien ce qu'il faut faire. Donc c'est pour ça que je dis quand on a 1/5e temps qui
215 vient comme ça, c'est difficile pour cette personne là et ça peut être utile d'avoir peut-être ce
216 support et ce tuteur qui veille à ce que ça se passe bien et ça. On essaie de répondre à chacune
217 des questions qu'elle vient nous poser, mais ce n'est peut-être pas suffisant, mais on compte
218 aussi sur les autres pour ça. Alors c'est. On demande aux écoles d'avoir ce genre de choses-là.
219 Quelle est la procédure quand on accueille un jeune enseignant ? Et je sais d'où ça vient parce
220 qu'on se rend compte que au bout de 5 ans, il y a des beaucoup d'enseignants qui sont plus du
221 tout dans le domaine. Est Ce que c'est dû au fait qu'ils ne sont pas accueillis directement dans

222 les écoles ? Je ne suis pas certain. Je pense qu'ils n'ont peut-être pas pris la mesure du métier
223 que c'était et que bah finalement ils ne sont peut-être pas faits pour ce métier là aussi. Ce n'est
224 pas facile comme métier donc il faut parfois s'accrocher. Et il faut compter sur ses paires. Moi,
225 je le dis toujours, je le dis toujours, je l'ai vécu moi en tant qu'instituteur. Quand j'ai débuté, je
226 débarquais dans une salle des profs où il y avait 20 personnes que je ne connais pas, 20
227 personnes. Dans les 20 personnes, c'était 20 femmes. J'arrivais comme le seul homme là-dedans.
228 Mais j'ai eu beaucoup de chance d'avoir des collègues qui m'ont accueilli, qui m'ont expliqué
229 comment ça fonctionnait. Qui ont construit enfin plusieurs choses avec moi pour que je me
230 sente à l'aise et que petit à petit j'arrive à trouver ma place. Je pense que c'est ça aussi l'essentiel
231 et je m'en suis très bien porté. Je n'ai pas eu besoin d'un petit fascicule pour savoir comment
232 fonctionnait mon école. C'est surtout avant tout les personnes qui y sont, qui t'accueillent et que
233 et c'est comme ça qu'on arrive aussi à se sentir bien dans une école.

234 **P : Et alors ? Je me demandais comment est-ce que vous assurez le suivi pédagogique quand**
235 **du coup il y a une personne qui est absente, par exemple, pendant plus d'une semaine ?**

236 **D :** Ben la personne que qui remplace l'enseignante est censée avoir un diplôme d'institutrice
237 primaire, donc est censée savoir ce qu'il faut donner. La seule chose que j'essaie de m'assurer,
238 mais je compte aussi sur mes enseignants pour ça, Bah c'est qu'il y a une communication qui
239 puisse se faire dans les cycles avec les autres personnes qui sont dans le cycle pour que cette
240 personne-là puisse voilà se sentir à l'aise là-dedans. Maintenant, comme je le dis, les personnes
241 qui sont en remplacement quand ça arrive connaissent très bien l'école et généralement
242 travaillent dans le cycle de la personne concernée. Donc ce sont aussi les choses qui se passent
243 mais bon au niveau de la matière, c'est difficile. Il faut qu'il y ait une communication entre la
244 personne qui n'est pas là et la personne qui est qui est là. Et si la communication n'est pas
245 possible, ben il y a les collègues du cycle qui sont là pour moi aussi puisque quand même des

246 concertations qui sont programmées. Donc mais un suivi rapproché, je n'ai pas le temps de le
247 faire, ça c'est certain.

248 **P : Dernière question, c'est pour les perspectives et vos besoins pour l'avenir. On va imaginer**
249 **que vous avez une baguette magique, quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans**
250 **votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?**

251 **D :** Pour gérer l'absentéisme. C'est d'avoir un pôle de remplacement qui est certain qu'on puisse
252 les avoir sans avoir besoin de prier. 10 fois pour ou d'avoir 36 000 critères pour pouvoir l'avoir
253 ou ne pas l'avoir. Donc une enseignante qui n'est pas là pour être remplacé. Non, le revers de la
254 médaille de ça, c'est qu'on risque de prendre l'habitude d'être remplacé, donc d'être souvent
255 absent. Donc je ne suis pas sûr que finalement c'est la solution, mais au moins pour les enfants,
256 ils ont quelqu'un devant eux et qui est censé avoir le même bagage, on va dire. Ça c'est une
257 solution. Maintenant, il y a une autre solution, c'est aussi de bah c'est comme dans tous les dans
258 tous les métiers, arriver d'être malade, ça peut arriver à tout le monde. Je touche du bois, je
259 pense. Je ne me souviens pas d'avoir été malade depuis que je travaille et pourtant il y a des
260 jours où je ne me sentais pas moins bien, mais je suis quand même à mon boulot. Et donc je
261 pense qu'à un moment donné, il faut savoir mettre les gens dans la responsabilité aussi. Quand
262 on se rend compte que sur une année, finalement, telle personne a été absente autant de fois et
263 que ça se répète d'année en année, un moment donné, il faut savoir dire écoutez Madame, il y a
264 un souci chez vous, je ne sais pas lequel, mais en tout cas, le souci pour moi, c'est votre absence.
265 Donc avoir peut-être le pouvoir de les remercier peut-être à un moment donné. Tu vois, tout ça
266 pèse, ça a une influence évidemment les enfants, mais aussi sur une équipe puisque forcément,
267 je l'ai dit, on ne reçoit pas les aides, on ne reçoit pas, mais on n'a pas le pouvoir d'enseignement
268 de changer les choses. Donc alors, il y a une nouvelle procédure qui permettrait de pouvoir y
269 arriver, mais c'est une procédure. Il faut dire, moi je ne suis pas, enfin, j'ai pas que ça à faire
270 dans une école, alors c'était peut-être un mal pour bien, il faut peut-être prendre le temps. Parce

271 que qui va faire mon travail après. Et puis encore une fois, ça aussi c'est important je pense. Ne
272 faut pas oublier qu'on vit aussi dans son école avec l'équipe. Donc en tant que directeur d'école,
273 on crée aussi du lien avec son équipe. Moi je suis directeur d'école, mais je ne suis pas dans ma
274 tour d'ivoire, je fais partie, je suis enseignant comme eux, donc on est dans la même, on veut
275 les mêmes choses pour notre pour notre école, donc c'est compliqué pour un directeur d'école
276 finalement, de d'entamer une procédure sans avoir un impact inévitable avec les autres. Parce
277 que cette personne-là, elle a aussi des personnes qui sont des amis, parce qu'avec le temps,
278 voilà. Et donc je pense qu'une personne extérieure, c'est pas mal. Quand on avait avant les
279 impressions qui étaient dans les écoles, c'était une bonne chose parce que ça permet d'alors...
280 ça ne permet pas de se dégager des responsabilités que l'on a en tant que directeur, mais faut
281 pas oublier que nous, on est au quotidien dans notre école avec notre équipe. Donc au niveau
282 relationnel, ce n'est pas la même chose que quelqu'un qui vient de l'extérieur, qui voit les choses
283 à froid. Enfin tu vois, c'est vraiment différent et je pense que ça c'était une bonne chose.

284 **P : *Oui, et donc alors plus rétablir les enfin les inspections les visites de classes c'est ça ?***

285 **D :** Voilà et qui reviennent pour voir si ça a changé enfin moi de mon temps c'est le vieux de la
286 vieille qui parle c'était comme ça on avait l'inspecteur cantonal qui venait qui débarquait à tout
287 moment parfois il annonçait sa visite et c'était sur un thème très bien ça nous mettait en ça
288 mettait une petite excitation ça nous foutait les jetons aussi mais d'une certaine manière ça nous
289 mettait au diapason de ce qu'il enfin de ce qu'il fallait faire et parfois c'était des contrôles
290 inopinés et on doit être prêt c'est aussi professionnaliser ça j'ai facile à le dire je pourrais-je
291 devrais peut-être le faire en tant que directeur mais j'ai pas du tout la même statut je vis dans
292 l'école au même titre que mes enseignants. On dit que c'est aussi le job du directeur, c'est aussi
293 le job du directeur, attentif à au niveau des études, toutes ces choses-là, ça fait partie de nos
294 enfin, mais sans aucun pouvoir, tu vois, voilà, on dit voilà un directeur, il doit être, il doit-il est
295 garant de du niveau des études, il est garant de son équipe enseignante, de ce qu'on, de ce qu'on

296 donne, que les programmes soient bien donnés, c'est vrai, mais après ça, il a aucun pouvoir.

297 Ouais, donc enfin ou très peu.

298 **P : *L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à***

299 ***me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois***

300 ***terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre***

301 ***précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.***

1 **Entretien D2**

2 **Pamella :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Pouvez-vous vous présenter et également*
8 *présenter votre école ?*

9 **Directeur :** Donc 15 ans directeur, donc c'est une école fondamentale avec 3 classes maternelles
10 et 8 classes primaires. En catégorie 3A. Et donc à peu près il faut compter plus ou moins 25
11 membres du personnel. J'ai une classe par niveau, sauf on fait P1-P2 où on a fait 2 petites
12 classes chaque fois.

13 **P :** *Du coup, je me demandais, par rapport à l'absentéisme des enseignants, comment est-ce*
14 *que vous pourriez décrire du coup la situation, son évolution ces dernières années ?*

15 **D :** J'ai envie de dire que, ou bien ce sont vraiment des grosses choses, choses à faire. Et alors,
16 à ce moment-là, on est plus sur un absentéisme très long, ou sinon de l'absentéisme de courte
17 durée, il y en a très peu dans l'école. Moi fatalement, mais relativement peu comparé à certaines
18 écoles de ce qu'on de ce qu'on peut entendre.

19 **P :** *Et selon vous, c'est quoi les raisons que vous avez quand ? Quand c'est par rapport à la*
20 *enfin soit grande durée ou petite durée ?*

21 **D :** Ah ben une grande durée c'est un burnout ou bien un congé de maternité tout simplement
22 parce que ça fait des absences. Donc là on est plutôt dans ce genre de choses-là. Par contre,
23 bon, ben sinon ce sont des maladies, mais en règle générale, les enseignants font souvent l'effort
24 d'être présents. Un maximum quoi.

25 **P : *Pouvez-vous partager un exemple récent d'absence répétée et évitable que vous avez dû***
26 ***gérer ?***

27 **D :** Oui, donc en fait, le problème c'est qu'actuellement c'est compliqué de trouver des
28 remplaçants, donc au sein de l'école. On est porteur de du projet du pool d'enseignants
29 remplaçants. Donc ce qui veut dire que dans l'école, on a 3 personnes pour toute l'entité. Et
30 donc ces 3 personnes-là travaillent exclusivement à faire des remplacements dans les écoles de
31 l'entité.

32 **P : *D'accord, et vous êtes combien d'écoles dans l'entité ?***

33 **D :** 40, OK, mais. Quand je dis 40, le projet ne compte que pour les écoles primaires. Donc
34 voilà. Et ça veut dire que, en fonction des périodes de l'année, ici, pour le moment, ils sont tous
35 les trois dans différentes écoles de l'entité. Et donc ça, c'est une manière qui est récente, où les
36 enseignants, quand ils sont absents pour une courte durée, mais les directions prennent contact
37 avec notre secrétaire d'entité. Et là, ils ont y a 3 périodes de la semaine où on peut faire appel,
38 c'est le vendredi après-midi, le lundi avant 14 h et le mercredi matin. L'objectif est de couvrir
39 maximum une semaine d'absence renouvelable une fois.

40 **P : *Ok. Ah oui, donc ça c'est pour les courtes durées du coup dans ce cas-là ?***

41 **D :** Oui, voilà, pour les courtes durées. Et donc dans mon école, parfois on doit faire la demande
42 pour avoir effectivement quelqu'un aussi, un des membres du personnel qui vient faire des
43 remplacements de courte durée.

44 **P : *Pourriez-vous m'expliquer comment cela s'organise ?***

45 **D :** Donc on prend un membre du pool. Quand on sait, on le fait et quand on ne sait pas, on fait
46 toujours tout en interne. Alors quand dans ce cas-là, comment fait-on en réalité ? On ne répartit
47 jamais les élèves dans l'école. Parce que tout d'abord, les locaux ne le permettent pas. Et puis

48 bon, je suis assez contre cette façon de procéder. Ce que l'on fait en règle générale, les deux
49 petites classes, que ce soit de P1 ou P2, quand on ne sait pas faire mieux, on les rassemble. On
50 a aussi de 3 personnes en général, puisqu'on est en encadrement différencié, on a 3 personnes
51 par cycle, donc au cycle moyen et au cycle supérieur. Et donc à ce moment-là, ça permet de
52 travailler, de supprimer les 2 groupes ou bien de l'accompagnement personnalisé et de que la
53 personne ben qui est le 3e larron. Ben travaille avec tout le groupe complet. Et alors ce qu'on a
54 aussi, on a un système de studio. Dire que les enseignants donc doivent prester 24 périodes. On
55 sait que l'horaire des élèves est de 28 périodes. Alors les titulaires ont tous une après-midi de
56 congé ici à l'école. Donc je dis bien les titulaires et qui sont à temps plein. OK, et donc ça veut
57 dire que les 2 autres périodes, en général, les enseignants sont à l'école, ça leur permet de faire
58 des corrections, de faire des préparations, etc. Mais il y a disponibilité à disposition du PO pour
59 surveiller la classe d'un titulaire qui est absent, le cas le cas échéant, si on n'a pas de meilleure
60 solution. Et dernière solution pour remplacer quand quelqu'un n'est pas là, c'est avec notre
61 surveillant éducateur.

62 **P : Et ça, c'est parce que vous êtes attaché à une école secondaire ou c'est en fond propre ?**

63 **D :** C'est parce que les écoles en encadrement différencié peuvent avoir un surveillant/
64 éducateur. Donc les écoles qui sont de catégorie 1 à 5 ont la possibilité d'engager et de payer,
65 quand je dis payer, c'est par la subvention au traitement évidemment de la Fédération de
66 Bruxelles, mais donc de payer avec le capital période, avec les heures que l'on reçoit, les heures
67 supplémentaires que l'on reçoit au niveau du capital période pour l'encadrement différencié, on
68 a la possibilité d'engager évidemment un instituteur primaire ou maternel. On peut engager
69 éventuellement une logopède et également comme cela. Alors, ça c'est donc c'est quand même
70 relativement rare parce que bon, quand il faut remplacer ou quoi, c'est très compliqué. Mais
71 aussi un surveillant éducateur. Alors, c'est la dernière personne que l'on utilise parce
72 qu'effectivement, par rapport à l'organisation et par rapport au nombre de périodes, le

73 surveillant éducateur doit aussi assumer cette charge-là. Et donc, ce n'est pas lui... On ne
74 fonctionne pas comme dans le secondaire où tous les surveillants éducateurs organisent ce qu'on
75 appelle les études, parce qu'il y a des profs absents dans plusieurs classes. Nous, ce n'est pas
76 l'école fondamentale, on ne sait pas fonctionner comme ça. Quand je dis rassembler les classes
77 c'est uniquement les petites classes, donc les P1-P2 puisqu'on a des petites classes. Si je mets
78 les 2 classes de P1 ensemble, ça fait 25 élèves. Dans une école classique, qui n'est pas en
79 encadrement différencié, qui ne fait pas le même choix que nous de travailler et de mettre les
80 enfants de P1-P2 dans des situations de petits groupes comme ça tout au long de l'année. C'est
81 une classe normale, une classe de 24 ou 25.

82 **P : *Oui, tout à fait. Et ça, c'est un choix que vous avez fait pour qu'il y ait moins d'enfants ?***

83 **D : C'est un choix d'école depuis avant même que je sois directeur.**

84 **P : *D'accord, OK, ça va. Et alors, je me demandais du coup, dans le cas où la professeure est***
85 ***absente, est-ce que donc elle vous envoyer un message à vous par mail ? Comment ça se***
86 ***passse ? Comment elle communique avec vous son absence ?***

87 **D : Moi, c'est toujours par mail. Je prends toujours un écrit. L'enseignant, donc chez nous, on**
88 **fonctionne de la manière suivante : l'enseignant communique avec les collègues au travers d'un**
89 **groupe WhatsApp pour dire également qu'il est absent et les éventuelles surveillances que**
90 **l'enseignant a. Comme ça les collègues s'organisent aussi et tout le monde est vraiment prévenu.**
91 **Il y a toujours la possibilité de téléphoner à l'école aussi.**

92 **P : *Oui, et après c'est à vous, une fois que vous avez reçu l'information, c'est vous qui décidez***
93 ***l'organisation qui va être suivie.***

94 **D : C'est ça en équipe en règle générale. Ils ont l'habitude, ils savent très bien comment on**
95 **fonctionne et donc le cycle 2, ben ils s'organisent déjà facilement entre eux puisqu'il y a quatre**
96 **petites classes. Et donc là, ils peuvent s'organiser plus facilement entre eux. Et alors les autres**

97 cycles, comme ils sont trois par cycle, ben ils essayent aussi de s'organiser tant bien que mal.
98 Mais bon, en me tenant toujours au courant et on est une petite école, donc c'est plus facile que
99 dans une grosse école où chacun est plus dans son coin. Ici, c'est une réelle équipe. Et c'est pour
100 ça que ça fonctionne ainsi.

101 **P : *Ok, parfait. Et alors, je me demandais pour du coup la continuité pédagogique, quand***
102 ***par exemple vous avez dit vous avez des longues périodes d'absence, dans ce cas-là, comment***
103 ***est-ce que vous arrivez à gérer la continuité pédagogique dans ce cas-là?***

104 **D :** En fait, là, si la personne est absente plus longtemps, ça veut dire qu'elle est sous certificat
105 et elle est donc remplacée, à ce moment-là, il y a malgré tout une communication entre
106 l'enseignant absent et l'enseignant qui remplace quoi.

107 **P : *Et quand c'est une plus petite période d'une semaine, c'est qui qui prépare le travail dans***
108 ***ce cas-là ?***

109 **D :** Alors là, ce n'est pas trop évident parce que pour une très courte absence, mais on a décidé
110 ici il y a peu que chaque enseignant, mais aussi le professeur de gymnastique, parce que c'est
111 plutôt là que ça pose des problèmes, que ce soit le professeur de gymnastique, le professeur de
112 néerlandais, etc, les cours qui sont, je vais dire, autour quoi. Donc c'est pour ces cours de
113 manière à prévoir malgré toutes les activités qui peuvent être faites avec les enfants. Donc ça
114 c'est nouveau, on va leur demander parce qu'on se retrouve parfois, le titulaire fait toute sa
115 semaine de travail et puis il reste en studio et bon, laisser les gosses comme ça ne rien faire, il
116 n'y a personne qui le fait chez nous, donc ça ne fonctionne pas. Mais contre, ça peut être parfois
117 un petit peu compliqué de devoir vite sortir du travail en plus, qu'il faut corriger en plus, etc.
118 Donc voilà, donc là on a demandé que ce soit un petit peu organisé de cette manière-là qu'il y
119 ait des travaux en tout cas ou des activités qui soient prêtes pour les enfants donc qui n'auraient
120 pas cours et qui doivent être surveillés. Ce ne sera pas sous forme de farde, mais un petit dossier

121 qui est prêt et qui peut être photocopié vite fait bien fait le matin quoi. Mais voilà, c'est toujours,
122 ça reste quand même compliqué parce que si on se retrouve admettons avec les P1, ce qui se
123 passe en P1 au mois de septembre et ce qui se passe au mois de mai, il y a un moment de
124 différence évidemment. Oui, le pool enseignant au niveau de l'enseignement libre, il y a au
125 niveau de l'enseignement libre, mais il y en a aussi. Il y en a aussi dans le communal et
126 vraisemblablement au niveau de la Fédération, enfin dans l'officiel de la Communauté française.
127 Mais en tout cas, au niveau de l'enseignement libre, donc les 5 entités de Bruxelles et maintenant
128 depuis cette année scolaire-ci des entités du Brabant wallon, plus je pense que c'est tout le
129 Hainaut. Donc, il y a en fonction du nombre d'élèves, il y a un nombre d'équivalents temps plein
130 qui sont octroyés. Les fédérations de pouvoir organisateur répartissent, elles-mêmes, selon une
131 convention avec les écoles participantes, le nombre d'enseignants, de manière que ce soit plus
132 ou moins équitable. Et donc si la communauté française subventionne donc X membres, X
133 instituteurs primaires en plus pour faire les remplacements de l'instit qui sont qui sont absents
134 de courte durée, ça c'est le principe de base.

135 **P : Avez-vous déjà fait appel au PV de carence ?**

136 **D :** Alors, j'ai dû le faire ici pour le remplacement de la profession des Néerlandais.

137 **P : Et alors je me demandais, est-ce qu'il y a des difficultés que vous rencontrez lorsque vous**
138 **essayez du coup de mettre les solutions que vous m'avez énumérées tout à l'heure en place ?**

139 **D :** En règle générale, ça roule plus ou moins. J'ai une excellente équipe et qui se soutient. Oui,
140 tout le monde se serre les coudes. C'est une équipe familiale, oui, et donc ça c'est vraiment très
141 extraordinaire. Dans l'école. Il y a des moments privilégiés qui font effectivement que on a nos
142 concertations tous les mercredis. Et donc, il y a toujours toutes les semaines, il y a quand même
143 un moment en commun. Et alors, les problématiques sont déposées par les uns, par les autres,
144 mais on essaie de trouver ensemble des solutions. Ce qui amène une bonne entente dans

145 l'équipe, tout d'abord, c'est l'état d'esprit de l'équipe. Le management intervient également parce
146 qu'ici, dans un management collaboratif et pas directif.

147 **P : *Et alors je me demandais, est-ce que vous avez beaucoup de nouveaux enseignants dans***
148 ***votre équipe ?***

149 **D :** Fatalement, j'ai la personne qui remplace au niveau néerlandais ou sinon cette année-ci, il
150 n'y a pas de nouveaux enseignants.

151 **P : *Et sur les dernières années non plus ?***

152 **D :** Si, on a malgré tout parce qu'il y a eu des départs de personnes qui sont partis d'autres
153 horizons fatalement. Donc voilà, donc il a fallu remplacer ces personnes-là. Mais donc les la
154 plus jeune, elle est dans l'école maintenant, ça fait déjà 2 ans, ça fait 2 ans qu'elle est là.

155 **P : *Et quand vous dites pour des nouveaux horizons, ce sont des enseignants qui partent pour***
156 ***se rapprocher de chez eux ou c'est pour d'autres raisons?***

157 **D :** Il y en a une qui a quitté l'école pour se rapprocher de chez elle. Il y en a une autre qui a
158 quitté pour qui a fait justement un burn-out, on en parlait, et puis qui a réorienté sa carrière.
159 Donc voilà, c'est... On en a une qui a pris sa pension à un moment donné aussi, malgré tout. Ça
160 c'est un petit peu plus de temps. Donc voilà, il y en a un qui est devenu, mais ça aussi il y a plus
161 de temps, il y en a un qui est devenu conseiller en prévention pour les écoles, donc il reste
162 attaché aux écoles, mais il doit être remplacé.

163 **P : *Et justement, vu que vous avez quand même peu de départs, à part pour comme vous dites***
164 ***des de la pension ou pour des projets divers, est-ce qu'il y a des choses que vous mettez en***
165 ***place du coup pour fidéliser un petit peu votre équipe ? ?***

166 **D :** Ben de nouveau, un véritable esprit d'équipe. On a déjà fait l'année passée, on a fait un team
167 building. Mais on fait aussi des moments, comme je dis, des moments conviviaux de manière

168 que les gens se sentent bien et l'état d'esprit de s'entraider quoi. Les moments se font hors des
169 temps de concertation. On est allé voir par exemple une pièce de théâtre, mais bon, tout le
170 monde n'était pas là. Mais ça, on a quand on a fait un team building un mercredi matin, tout le
171 monde était présent. Mais officiellement, on ne peut plus en faire. Officiellement, on ne peut
172 pas faire un team building parce qu'à ce moment-là, c'est une journée pédagogique. Une journée
173 pédagogique doit avoir un thème pédagogique. Faut le justifier d'une manière parce que, au
174 point de vue du bien-être, on travaille une thématique spécifique qui engendre le bien-être. À
175 ce moment-là, ça peut passer. On va faire un team building comme journée pédagogique, c'est
176 fini, on ne peut plus faire ça. Depuis la réforme des journées de formation. Quand la direction
177 va rédiger son document, il faut vraiment qu'il y ait une visée pédagogique. Oui, alors il suffit
178 de mettre un titre accrocheur à sa journée de pédagogie. Le contenu sera le team building et
179 effectivement, l'équipe va se retrouver à un endroit bien précis, à l'extérieur de l'école et à ce
180 moment-là, mais on va, il va y avoir un petit travail. Du coup la journée pédagogique elle
181 commence, on met en place quelque chose par rapport au sujet qui est mis en haut et puis on
182 poursuit et voilà, ça passe évidemment.

183 **P : Je me demandais, parce que vous avez dit que vous aviez une nouvelle, une nouvelle**
184 **personne dans l'équipe, que mettez en place pour du coup l'aider à s'intégrer assez**
185 **rapidement dans l'équipe ?**

186 D : Alors, comme dans ce cas-ci, comme c'est quelqu'un qui n'est pas issu du monde de
187 l'enseignement, puisque j'ai fait appel à quelqu'un, donc en titre de pénurie non listée avec le
188 PV de carence. Elle est en fait, la personne est vraiment encadrée par les collègues qui donnent
189 des conseils pédagogiques, des conseils de gestion de classe. Et donc on essaie vraiment de
190 mettre la personne à l'aise avec moi d'ailleurs, moi aussi je le fais de manière à ce que la
191 personne puisse essayer d'avoir la tête hors de l'eau le plus vite possible et que chaque jour,

192 quand elle quitte l'école, elle sache qu'elle ait pu avoir une petite victoire et qu'elle puisse
193 progresser de cette manière-là.

194 **P : Et du coup, les personnes qui l'accompagnent, ce sont des personnes qui ont et c'est eux**
195 **qui ont décidé de manière volontaire ou c'est plus vous par affinité ? Vous les avez un peu**
196 **mis ensemble ?**

197 **D :** Non, non, non, non, non. On fonctionne comme ça dans l'école, d'accord ? C'est vraiment
198 le Paradis des écoles ici. Ah oui, mais je dois avouer, énormément de mes collègues ont des ont
199 des difficultés que je n'ai pas parce que j'ai une équipe extraordinaire. Mais je quand je parlais
200 tout à l'heure, j'ai dit qu'il y a un management collaboratif ici au sein de l'école. Donc voilà,
201 avec un respect des uns et des autres. Mais aussi, effectivement, j'essaie d'être le plus humain
202 possible avec une certaine, avec une équité malgré tout, entre les membres du personnel. Mais
203 voilà, la gestion de l'absence que j'étais en train de faire tout à l'heure, s'il y en a un qui vient
204 me dire, XXX, franchement, tu exagères, je dis tu veux la situation de la fille. Non, personne
205 ne dira, ne voudra que du contraire. Tout le monde est là, tout le monde essaie de soutenir la
206 personne parce que c'est une situation vraiment hyper compliquée qu'on ne souhaite à personne.
207 Et il faut être humain. Et quand on est humain avec des gens, à un moment donné, hop, ça
208 revient. Donc voilà. Donc ça c'est important. Après, il faut essayer d'être juste. Donc voilà. Et
209 chacun fait des efforts. Un rendez-vous médical, ben chacun essaie de faire l'effort de le prendre
210 en dehors de ses heures de travail. On est tous conscients que ce n'est pas nécessairement
211 possible. Les médecins travaillent aussi en journée et les professeurs s'organisent, ils se
212 remplacent l'un l'autre et ils font des échanges. Et ça, c'est comme ça que ça fonctionne bien. Je
213 vais donner un autre exemple. Dans l'équipe, on a une personne, une autre personne qui fait sa
214 deuxième année ici dans l'école, mais en réalité, elle vient d'une autre école XXX. Et moi, je
215 connaissais la personne avant, je connaissais ses compétences. J'ai une de mes instits avec son
216 collègue proche qui sont venus me voir. Et qui m'ont dit XXX, est-ce que tu penses que c'est

217 possible que cette personne vienne rejoindre l'école ? Parce qu'effectivement, j'avais un départ.
218 Je dis oui, maintenant, je sais aussi comment ça se passe pour le moment de l'autre côté. On va
219 voir. J'ai vu la personne. On a mis un cadre pour elle, c'était l'occasion d'avoir un nouveau
220 départ. La personne, elle est ici, elle est heureuse. Elle a saisi la chance de ce nouveau départ et
221 elle est super contente et l'équipe est contente par rapport à elle aussi. Et de nouveau, c'est
222 l'aspect humain. Mais c'est une chance de pouvoir discuter avec les gens, de pouvoir s'entendre
223 entre les différentes directions des écoles XXX. Quand ça devient récurrent et que c'est toujours
224 les mêmes personnes alors ça devient effectivement compliqué. Et bien pour ça ici, les collègues
225 n'ont pas peur de dire parce que c'est déjà arrivé. Maintenant, prends le temps pour toi. Sois en
226 maladie, de manière à ce qu'on puisse se remplacer et que tu reviennes en forme. Donc voilà,
227 moi je, ça m'arrive de le dire aussi. Ici, la personne que j'ai eu en ligne tout à l'heure, je lui ai
228 mis sur la table les différents cas de figure par rapport à sa situation. De manière à être très clair,
229 mais en la mettant, elle, en avant. Et en lui disant, voilà, si tu fais ça, tu penses à toi, tu penses
230 au futur et tu penses à résoudre la problématique dans laquelle tu te trouves, qui est très grave.
231 Donc, Voilà, après, sur la temporalité, tu dis, moi je ne demande qu'une seule chose, c'est de te
232 revoir, mais. Tu prends le temps d'avoir les réponses que tu dois avoir et tu réfléchis et tu me
233 dis quoi là début de semaine prochaine. Et donc la personne, elle est, elle a toutes les
234 informations, elle a toutes les possibilités. Moi, vis-à-vis de l'équipe, j'expliquerai ce que j'ai
235 dit. Comme ça les choses sont claires. Je verrai quels sont les moyens de trouver des solutions
236 en interne. Oui, en fonction de sa réponse, elle va à ce moment-là me dire quoi début de semaine
237 prochaine. À ce moment-là, je fais un appel à candidature pour remplacer ou pas en fonction.
238 Mais la personne est responsabilisée, humainement parlant, je pense avoir fait ce qu'il fallait.
239 Parce que c'est compliqué, mais c'est vrai que certaines personnes, parfois, on a déjà eu ça pour
240 un oui, pour un autre d'absence, et ça amène des complications. Mais on se dit des choses ici à
241 l'école. On se dit les choses, je l'ai dit avec respect, quand la personne, parce qu'un instituteur,

242 il est responsable de sa classe, qui est titulaire et responsable de sa classe, et il sait très bien que
243 s'il n'est pas là, ce sont ses élèves qui en payent les pots cassés. Et les enseignants ont une
244 conscience professionnelle. Et donc pour cela, je suis persuadé que la majorité des enseignants
245 dans toutes les écoles, Ben ils essaient de faire l'effort d'être présents. Parce qu'ils sont titulaires,
246 qui sont parfois plus problématiques, ce sont les personnes qui ne sont pas titulaires et qui elles
247 vont plus facilement. Maintenant, pourquoi ces personnes ne sont pas titulaires aussi, entre
248 autres dans les écoles, ils ne sont pas en encadrement différencié. Peut-être que la direction sait
249 bien aussi qu'elle ne peut pas compter sur ces personnes-là. Donc voilà, moi ici, des personnes
250 qui ne sont pas titulaires, ce sont plutôt des personnes qui sont à temps partiel. Donc ces
251 personnes-là, malgré tout, alors mis à part le professeur de gym qui est une situation, on n'a pas
252 le choix, donc ça c'est tout à fait autre chose. Mais elle s'est tordue la cheville lundi en partant
253 avec les élèves en journée sportive. OK, mardi elle n'était pas là, mais elle est quand même là
254 aujourd'hui et elle boite. Mais elle est là. Elle sait bien que si elle n'est pas là, ça pose problème
255 par rapport aux collègues, etc. Donc voilà, elle fait des efforts. Elle fait vraiment des efforts et
256 elle sait très bien que, humainement parlant, si ce était nécessaire, on lui dirait, écoute, rentre à
257 la maison. Et on trouvera des solutions en interne pour couvrir ton absence. Mais je pense que
258 c'est le même pour toute l'équipe. Je vous avoue que je cherche plus d'enseignant. Cette année-
259 ci et l'année prochaine, ce sera une catastrophe. Parce que personne ne sortira.

260 **P : Dernière question, c'est pour les perspectives et vos besoins pour l'avenir. On va imaginer**
261 **que vous avez une baguette magique, quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans**
262 **votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?**

263 **D :** Mais ce que en fait. Ce qui est dans la gestion, même si chez nous c'est la dernière roue du
264 carrosse. Ce qui dans l'enseignement fondamental, c'est avoir un éducateur pour chaque école,
265 oui, et pas uniquement les écoles en encadrement différencié. Parce que l'éducateur va soutenir
266 la direction pour justement gérer tous les problèmes de surveillance etc. Il peut aussi parfois

267 prendre la classe, ça dépend d'une école à l'autre. Et donc ça, c'est déjà un élément qui est hyper
268 important. Le pool d'enseignants remplaçants qui a été mis en place est une bonne chose, mais
269 il doit s'étendre aussi au niveau des maternelles. Parce que les maternelles n'y ont pas droit. Ça
270 n'existe pas au secondaire, mais en secondaire. Ils ont 4-5 éducateurs par rapport à une école de
271 1000 élèves. Donc voilà. Donc là, ce sont quand même toujours des plus grosses structures. Je
272 pense que c'est difficilement comparable. En fait, dans une école fondamentale, on essaie
273 toujours de trouver des solutions par nous-mêmes. Et donc moi, ce que je demande, c'est
274 clairement. Une aide éducative pour toutes les écoles. Ça va aider et que le pool enseignant
275 remplaçant soit étoffé et également étendu pour de nouveau toutes les écoles de la Fédération
276 moyenne-Bruxelles. Mais c'est une expérience pilote aussi. C'est comme ça que dans le
277 Namurois, il n'y en a pas encore, ni dans la province de Liège, ni... Il y a seulement une partie
278 du Hainaut. Et c'est et donc ça c'est important et que ce soit étendu aux maternelles également.
279 C'est très compliqué de demander plus de personne dans les pools de remplacement parce que,
280 en fonction de la période de l'année, ils sont plus ou moins sollicités. Et donc, mais ça, c'est un
281 autre débat, le pool d'enseignants remplaçants, mais ils sont plus ou moins sollicités.
282 Effectivement, en début d'année, ils ne sont pas sollicités. Maintenant, cette période-ci, il y a
283 quand même pas mal de malades, etc. Et ils sont tout le temps partis. Donc c'est pour ça que
284 c'est assez, c'est assez difficile. Donc il y a un critère qui a été mis en fonction d'un du nombre
285 d'élèves dans l'entité, on en a droit à 3. Ce qui est voilà, c'est déjà super. Maintenant, de nouveau,
286 comment ils sont utilisés et gérés dans les écoles, ça c'est toujours un autre débat. On fait un
287 retour qui est fait, une sorte d'évaluation par rapport aux enseignants dans les pools puisque
288 c'est une expérience pilote. Il y a un retour qui est fait à la Fédération de Bruxelles. Donc la
289 personne responsable envoie, fait une visio avec tous les membres du personnel qui ont travaillé
290 dans le pool. Une fois par an, oui, une fois par an. La première année, elle a fait ça 2 fois, je
291 pense. Et avec les écoles qui sont porteuses aussi. Donc moi aussi j'ai participé à l'évaluation.

292 **P :** *Et comment est-ce que vous avez fait pour accéder à ces pools ? Est-ce qu'il fallait une*
293 *candidature ? Comment ça se fait que vous ayez pu rentrer dans le projet pilote ?*

294 **D :** En fait, à l'époque, le pouvoir organisateur a été prévenu que ça allait être mis en place. Ils
295 étaient prévenus de la répartition du nombre de d'équivalents temps plein, puisque c'est
296 obligatoirement à temps plein. Ils ont été prévenus du nombre d'équivalents temps plein dont
297 ils pouvaient bénéficier pour toute la région bruxelloise. Puisqu'il y avait la région bruxelloise
298 au départ et à ce moment-là, donc on a fait la Fédération du pouvoir organisateur a fait une
299 proposition de répartition à la communauté française. Ça a été validé à ce moment-là, mais au
300 sein de chaque entité, on sait à combien de membres du personnel on avait besoin. On avait
301 droit pardon et on a discuté entre nous pour savoir qui était porteur du projet. Voilà, donc moi
302 je me suis porté candidat parce que petite école avec une équipe qui tourne bien et donc pour
303 moi, la charge administrative, la charge n'est pas insurmontable. Celui qui a une école de 500
304 élèves avec 10 parents dans son bureau tous les jours au matin parce qu'Il y a des problèmes
305 dans la cour, il y a des problèmes avec le professeur, etc. Et donc celui-là, il n'a pas le temps de
306 porter le projet. Donc voilà, ça dépendait d'une école à l'autre, chacun. Et ça fait trois ans que
307 je porte le projet parce que tout le monde est bien content comme ça. Je porte le projet pour
308 l'entité. La répartition des membres du personnel dans les écoles se fait par la secrétaire d'entité.
309 Donc moi j'engage et je fais signer les documents. Et je fais appel, j'ai besoin. La secrétaire
310 d'entité réceptionne les demandes des écoles. Et après, en fonction de critères qui sont
311 préétablis, exemple, l'école en encadrement différencié comme la mienne sera la dernière à être
312 servie, puisqu'on sait qu'on a plus de membres du personnel qu'une école qui n'est pas en
313 encadrement différencié. Et donc les écoles qui ne sont pas en encadrement différencié sont
314 prioritaires sur la mienne. Et donc s'il y en a besoin, si moi je fais une demande et que trois
315 autres écoles font une demande également, Normalement, moi je ne l'aurai pas. Parce que les 3

316 autres écoles qui ne sont pas en encadrement différencié effectivement pourront bénéficier
317 chacune d'un membre du pôle.

318 **P : OK, d'accord, parfait. Ben merci beaucoup. Est-ce que vous voulez rajouter quelque**
319 **chose que vous n'avez pas pu déposer ou vous pensez à quelque chose en particulier.**

320 **D : Non, pas de problème, non.**

321 **P : L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à**
322 **me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois**
323 **terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre**
324 **précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.**

1 **Entretien D3**

2 **Pamella :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Pouvez-vous vous présenter et également*
8 *présenter votre école ?*

9 **Directeur :** Parfait, donc moi c'est XXX. Je suis dans ma troisième année de direction. Alors
10 avant ça, j'ai travaillé pendant 24 ans à XXX , c'est une école fondamentale à Forest. Donc
11 comme enseignant, à ce moment-là. Ici, je suis dans ma troisième année de direction. Alors
12 moi, les choses que j'ai vraiment essayé de mettre en place, parce que durant ma pratique en
13 tant qu'enseignant, c'est quelque chose qui a vraiment été porteur pour moi, c'est tout l'aspect
14 autour du co-enseignement en fait. Donc c'est-à-dire que vous voyez, avant les pratiques, c'était
15 quand on avait un polyvalent, comme on appelait ça, il venait, il ouvrait la porte, il dit tiens,
16 qu'est-ce que je fais aujourd'hui ? Moi, j'ai banni cette pratique-là de l'école, donc je trouve que
17 ce sont des moments qui sont hyper importants pour les enfants en difficulté. Et donc j'ai
18 mutualisé toutes les périodes pour que chaque classe puisse avoir entre 4 et 7 périodes de co-
19 enseignement par classe. Ça veut dire que 4 à 7 périodes par semaine, ils sont 2 enseignants par
20 classe, soit pour faire du dépassement, soit pour aider les enfants qui sont en difficulté. On a
21 alors en maternelle, j'ai 3 classes de d'accueil M1, ce sont les classes verticales. En M1-M2, on
22 a 5 classes. Alors, pour une question en tout cas de choix pédagogique, en P1 et P2, on est
23 revenu à des classes horizontales. Donc on a 2 classes de P1, 2 classes de P2 parce que moi
24 ayant fait des classes P 1p 2 en verticalité. Je sais que ce sont sur le cycle où c'est le plus difficile
25 à mettre en place. Et donc en P3-P4, on a des classes, on a 4 classes de P3-P4 et en P5-P6, on a

26 4 classes de P5-P6. C'est un petit peu, c'est comme si on avait un peu 2 classes par niveau. Nous
27 avons comme indice socio-économique 14. Donc c'est vraiment la richesse de notre école parce
28 qu'on est on est face aux logements sociaux d'Etterbeek et près de la Commission européenne.
29 Et donc du coup on a vraiment un mélange que ce soit ethnique, que ce soit culturel, que ce soit
30 social, financier. On a vraiment un très chouette mélange qui fait un petit peu la richesse et
31 l'identité de notre école en fait.

32 **P : Oui. Ok parfait. Et alors du coup je vous disais que je m'intéresse du coup à l'absentéisme,**
33 **mais en fait il y a plusieurs définitions. Et celle qui va surtout m'intéresser, ce sont en fait les**
34 **enseignants qui sont absents de manière répétée et évitable. Et du coup, je voulais vous**
35 **demandeur, comment décririez-vous l'évolution des absences des enseignants ces dernières**
36 **années ?**

37 **D :** Alors, pour vous expliquer un petit peu comment ça se passe au niveau du type de congé
38 qui existe. Donc, les enseignants ont droit à 4 jours par an de congé pour circonstances
39 exceptionnelles. Oui, généralement, ces 4 jours-là, ce sont 4 jours qui sont réservés plutôt aux
40 enfants, quand les enfants sont malades ou des choses comme ça, quand ce n'est pas encore.
41 Dans tous les cas, les enseignants, quand ils sont malades, ce sont des maladies pour des
42 absences pour maladie. Voilà à côté de ça, donc les enseignants, quand ils s'absentent, c'est pour
43 raison de maladie ou pour grève. Alors il y a parfois d'autres circonstances où par exemple, ils
44 doivent s'absenter parce qu'ils ont un rendez-vous médical. Leur enfant qui a un rendez-vous,
45 alors ils doivent rentrer plus tôt parce qu'il y a une panne de voiture. Enfin, des petites excuses
46 comme ça. Alors, je suis relativement tolérant, étant enseignant depuis directeur depuis peu,
47 c'est à dire que je me souviens de quand comment ça se passait quand j'étais dans ma classe. Et
48 donc, c'est vrai que souvent, les avec le temps, les directeurs oublient peut-être les circonstances
49 un peu exceptionnelles, des absences auxquelles on peut être amenées. Et donc des absences
50 comme ça en disant aujourd'hui je ne viens pas, point. Ça existe très peu en fait, puisque c'est

51 soit pour maladie, soit pour circonstances exceptionnelles. J'ai de la chance. En tout cas, je ne
52 sais pas si vous avez d'autres directions. Ah oui, mais moi, j'ai je n'ai pas ce genre de j'ai une
53 fois ou 2 une enseignante qui disait oui, il neige, je ne vais pas venir. Mais voilà, moi j'ai
54 expliqué que dans l'enseignement quoi qu'il se passe. On doit essayer de venir à l'école, même
55 si ce n'est que l'après-midi, on doit essayer de venir. Je veux dire, surtout qu'il y a d'autres,
56 surtout par exemple que cette enseignante-là, elle avait une gare à 200 m de chez elle, donc je
57 ne savais pas venir en voiture, mais il y avait moyen de venir en train par exemple. J'ai des
58 enseignants qui sont absents de manière répétée dans moi, dans mon ancienne école et dans
59 cette école-ci, j'ai un peu aussi le même symptôme, c'est on a toujours un petit peu le même, le
60 même top 3 ou le même top 4 d'année en année en fait. Donc généralement, ce sont des maladies
61 pour enfin, ce sont des absences pour maladie. Oui, donc ce sont des anciens qui disent voilà,
62 je suis malade. Dans l'enseignement, on a droit à 15 jours par an qui s'ajoutent au pas qu'on
63 cumule avec les années. Et donc ça veut dire que pour arriver déjà à 15 jours par an, il faut déjà
64 être relativement souvent malade. Mais donc quand les enseignants s'absent c'est vraiment, en
65 tout cas ils nous donnent une excuse de maladie, la migraine, tout ce qui peut entrer dans un
66 congé de maladie au fait.

67 **P : *Comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***
68 ***Sachant que l'année prochaine il n'y aura pas de sortie.***

69 **D :** Alors moi, à Bruxelles en fait, on a en principe, donc ce sont des zones géographiques qui
70 regroupent plusieurs écoles et dans chaque entité, on a ce qu'on appelle un pool remplacement.
71 Voilà, donc quand on est au courant, donc un petit peu à l'avance, et bien on peut faire appel à
72 ce pôle remplacement. Et donc, à ce moment-là, on remet à la place de l'enseignant qui est
73 malade un des enseignants du pool de remplacement. Sinon, on a toujours un petit peu la même
74 procédure. C'est à dire que si c'est un absent, les élèves sont répartis, s'il y a 2 absents. Donc à
75 ce moment-là, il y a un des co-enseignants. Donc comme je vous expliquais, il y a un cas

76 enseignant par cycle. On essaie de tourner quand même, de faire tourner. C'est à dire que une
77 fois on va aller chercher le camp enseignant de première, une fois le camp enseignement de 3-
78 4 et une fois le camp enseignant de 5-6 pour éviter que ce soit toujours le même cycle qui soit
79 pénalisé. Et donc à ce moment-là, on fait une tournante comme ça. Donc on a les élèves répartis,
80 le pool et ou sinon donc les co-enseignants. Alors moi, au niveau de la pénurie, en effet, c'est
81 un peu c'est en début d'année, ça va, mais cette période-ci est vraiment galère parce que c'est à
82 partir de novembre, décembre, janvier février en fait, qu'il n'y a presque plus d'enseignants sur
83 le marché parce que les enseignants qui sont malades à cette période, ce sont souvent des
84 maladies de longue durée. Et du coup, on a vraiment beaucoup de mal à trouver des enseignants,
85 donc on doit faire ce qu'on appelle un PV de carence. Mais alors moi je fais très peu appel.
86 Enfin, je fais rarement cette démarche-là parce que je trouve que c'est dévalorisé le métier
87 d'enseignant en fait. Et donc ça veut dire que le message qui passe, c'est n'importe qui peut faire
88 enseignant. Et je ne veux pas que ce message passe parce que c'est déjà le message qui passe,
89 je trouve, dans les médias et donc non, n'importe qui ne peut pas faire enseignant et je trouve
90 que c'est important de faire passer ce message-là. Et donc moi, quand je reçois par exemple des
91 CV par exemple de personnes qui sont, je ne sais pas, architectes ou autre chose, je dis mais
92 non, je dis moi je cherche d'abord un titre de pénurie, un titre requis ou suffisant, mais en tout
93 cas quelqu'un. Qui travaille dans l'enseignement et de préférence aussi dans on va dire dans le
94 niveau qui lui correspond. Alors, je ne vous cache pas, j'ai quand même fait appel l'année passée
95 en maternelle une ou 2 fois à une dame qui était architecte. Mais bon, sa maman était
96 enseignante maternelle ici, elle l'a coaché et c'est elle qui préparait les activités. Donc voilà,
97 c'était une demi mauvaise solution, une demi bonne solution donc. Donc voilà, mais j'essaie
98 vraiment au maximum de ne pas de ne pas faire, de ne pas aller jusqu'à cette démarche-là parce
99 que voilà, je trouve que c'est un métier trop important pour les élèves et qu'il ne faut pas le
100 banaliser. Que voilà, c'est aussi un message qui passe aussi vers les parents en disant que voilà,

101 on est réellement en pénurie. Je ne vais pas engager n'importe qui devant vos enfants
102 et donc voilà. Alors généralement, on peut remplacer à partir de 6 jours d'absence. En tout cas,
103 dans avec mon indice socio-économique, c'est à partir de 6 jours. Si on a un indice socio-
104 économique plus faible c'est 5 jours, voir tout de suite. Mais oui, alors parfois soit on les répartit,
105 soit alors à ce moment-là on va vraiment chercher le co-enseignant, soit on fait un peu le pool
106 ou moi il m'arrive aussi d'aller dans les classes faire du remplacement.

107 **P : *Est-ce que vous savez me donner un exemple concret que vous avez dû gérer récemment***
108 ***du coup de l'absence ?***

109 **D :** Oui, le par exemple, début d'année, début d'année, en janvier. Oui, donc ce qui se passe c'est
110 que c'était l'enseignant qui avait annoncé. D'abord 4 jours, donc à ce moment-là, bah 4 jours on
111 ne peut pas remplacer, donc on se débrouille. Et puis après ces 4 jours, évidemment, finalement
112 je serai absente 3 semaines. Et donc là, on commence à se mettre à la recherche d'un enseignant,
113 mais il faut le temps donc de mettre l'annonce sur jobécole, d'avoir les premières propositions.
114 Déjà les premières propositions avec des titres requis, des titres suffisants, il faut le temps de
115 rencontrer ces personnes. Donc c'est vrai qu'il y a plusieurs jours du coup qui s'accumulent avec
116 des élèves sans enseignants à ce moment-là. Et donc quand c'est arrivé, moi j'essayais d'aller
117 l'une ou l'autre après-midi ou par bloc de deux heures dans la classe et après c'était les
118 enseignants qui prenaient le relais aussi. Ou alors les co-enseignants, ou alors ils étaient répartis
119 avec du travail.

120 **P : *Et du coup, dans ce cas-là, quand l'enseignant n'est pas là, ça veut dire que c'est vous qui***
121 ***regardez un peu l'horaire et qui dites tel enfant va à tel endroit ou c'est plus décider en amont***
122 ***ça?***

123 **D :** Alors dès le début de l'année, dans chaque classe, on a un tableau à double entrée qui dit
124 voilà, quand mon enseignant est absent, je serai parti dans telle classe. Donc ils savent dès le

125 début, ma mère n'est pas là, je sais-je dois aller chez Madame XXX ou chez voilà, ils savent
126 dans quelle classe ils doivent aller. Je demande aux enseignants aussi de prévoir toujours un
127 dossier, un dossier de travail à mettre à jour, ce qui n'est pas toujours fait parce que on ne le
128 trouve pas toujours. Alors c'est quand même, on va dire, souvent du coup, enfin régulièrement.
129 Les enseignants, les autres enseignants du cycle qui doivent un peu pallier ce manque, c'est à
130 dire que voilà, tel prof était absent pendant 4 jours, tous les dossiers de répartition sont pleins.
131 Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? Et c'est vrai que ça tombe un peu sur le dos des collègues qui
132 savent plus ou moins où en sont les enfants et qui du coup doivent donner ce travail. Alors
133 quand un enseignant est absent, soit il m'envoie le travail, je le fais photocopier, soit par mail,
134 soit ils le font photocopier eux-mêmes. Oui, c'est ça et moi je descends, je prends les feuilles et
135 puis j'envoie les élèves dans les classes ou parfois les enseignants. J'ai une équipe qui est
136 vraiment très dynamique à ce niveau-là, où c'est l'équipe d'enseignants qui en fourche par
137 exemple, qui prend les élèves et qui les répartit.

138 **P : Ok, d'accord. Et alors, comment est-ce que vous réagissez du coup de quand vous devez**
139 **du coup gérer de manière assez répétée un imprévu ?**

140 **D :** Alors, on doit toujours montrer... être bienveillant. Même faussement, et donc ça a été
141 qu'on. Donc moi, c'est toujours ça. Et ça m'a dit bon bah prends soin de toi. Alors parfois, il y
142 en a qui sont plus embêtés que d'autres, quand c'est exceptionnel, voilà, mais quand ça se répète,
143 j'ai toujours bah vas-y, vas-y, j'ai noté, prends soin de toi, soin de toi et voilà quoi. Et donc, je
144 n'ai jamais reproché à quelqu'un d'être malade, même si c'est vrai que parfois, comme on disait,
145 c'est toujours le même trio, le même quatuor qui a ses absences répétées, ou alors des longues
146 absences répétées d'année en année. Donc j'ai comme ça trois grands enseignants qui s'absentent
147 chaque année depuis 10 ans, chaque fois entre le mois de novembre et le mois de janvier, février,
148 et ce sont les mêmes enseignants qui ont des absences de longue durée, mais depuis des années.
149 Donc quand je remonte l'historique. Donc voilà, c'est mais chaque quand ils sont là, ils sont très

150 efficaces, mais il faut gérer ce côté où ils sont absents une fois, une longue période, une fois par
151 an quoi.

152 **P : *Et comment du coup vous faites pour la continuité pédagogique, pour s'assurer que bah***
153 ***les enfants bah continuent à apprendre quand justement vous avez des enseignants qui sont***
154 ***absents si longtemps en fait ?***

155 **D :** Alors généralement, je les mets en contact les uns avec les autres. Donc le remplaçant avec
156 l'enseignant. Alors ils ont comme il y a un temps de concertation tous les vendredis de 15h30 à
157 17h10. Ben c'est un temps où ils préparent ensemble ou en tout cas ils planifient la matière
158 ensemble. Et donc ça veut dire que les 4 classes avancent plus ou moins en même temps. Donc
159 les autres classes, enfin les autres enseignants savent où se trouve les élèves au niveau de la
160 matière quoi.

161 **P : *Et ça c'est est-ce que c'est dû aux absences, aux absences que vous avez décidé de faire***
162 ***du coup par enfin oui c'est ça vertical ?***

163 **D :** Non, non, ça n'a rien à voir, ça a toujours été mis, ça a toujours été mis en place comme ça.
164 Mais oui, ça existe dans l'école depuis 15 ans, mais les moments de concertation sont importants
165 pour planifier le travail ensemble. On a 2 enseignants dans les pools et c'est pour 22 écoles. Ce
166 que je fais généralement pour par exemple les tout jeunes enseignants, ça je le fais que depuis
167 peu de temps parce que c'est en discutant avec eux qui me dit, j'essaie de rencontrer quand c'est
168 une toute jeune qui a commencé, j'essaie de la voir plusieurs fois par an pour voir un petit peu
169 comment elle se sent. Je passe aussi. Des activités, un petit peu team building aussi. On essaie
170 aussi de prévoir des petits moments bien-être. Par exemple, quand on fait, quand on a une
171 réunion collective une fois par mois, on fait chaque fois un petit goûter avant pour préparer ça,
172 pour renforcer les liens, pour renforcer un petit peu le bien-être au travail. Nous, en début
173 d'année aussi, pour savoir tout ce qui tout ce qu'il doit faire, je leur donne un petit vademecum.

174 Qui reprend les tâches de l'enseignement, mais pour faciliter un petit peu quelles sont pour
175 faciliter un petit peu les tâches administratives. Voilà, on essaie d'être à l'écoute aussi le plus
176 souvent possible. Par exemple, moi généralement sur le temps de 12h00, je suis toujours
177 disponible parce que comme en journée ils travaillent, moi sur le temps de 12h00, je suis
178 toujours disponible pour qu'ils puissent me voir ou s'ils ont des questions. On essaie d'être le
179 plus disponible possible et le plus bienveillant possible. Donc voilà, c'est vrai que moi je ne
180 reproche jamais à un enseignant d'être malade parce qu'on ne connaît jamais la réalité de ce qui
181 se passe chez eux, même si on a quand même l'impression que certains abusent. Mais voilà,
182 peut-être qu'il y a une raison valable derrière cet abus. Et donc voilà, je ne juge jamais en fait
183 les absences des enseignants.

184 **P : Et justement, par rapport aux jeunes enseignants que vous disiez tout à l'heure, Est-ce**
185 **que y a un système de mentorat qui est fait quand ils arrivent parce que vous avez déjà mis**
186 **le vade-mecum en place ? Est-ce que y a aussi les enfin les anciens qui chapeautent les**
187 **nouveaux ?**

188 **D :** Ou moi je désigne toujours une marraine ou un parrain pour les nouveaux enseignants. Donc
189 c'est ce que je dis toujours, je dis bah voilà, je te désigne un parrain marraine à qui tu peux poser
190 les questions du quotidien ou si y a quelque chose qui vient à l'idée tout ça, mais je suis, mais
191 je ne ferme jamais la porte. Si tu veux me poser des questions à moi aussi, n'hésite pas. Donc il
192 y a le parrain, la marraine et puis il y a aussi ma présence. Et puis on a une école, enfin une
193 équipe qui est relativement bienveillante et donc du coup qui collabore bien.

194 **P : Et c'est toujours vous qui choisissez le parrain et la marraine ou parfois c'est toujours les**
195 **mêmes d'année en année.**

196 **D :** Non, c'est moi qui choisis et je propose. Et puis ils ont le droit de refuser. Je trouvais que
197 toi tu correspondais bien à sa personnalité. Est-ce que ça te dirait ? Et puis voilà quoi ? Pour les

198 nouveaux enseignants, je pense que ça dépend vraiment de la personnalité de chaque
199 enseignant. Ça on le voit justement quand même quand on engage les enseignants. On voit s'ils
200 vont être très à cheval sur le timing horaire. Moi, je dois sauver 1560 min, pas plus. Ou s'ils
201 vont être un peu plus, plus malléables. Oui, un peu comme. Je vais parler comme un vieux,
202 mais c'est vrai qu'on a quand même l'impression que les générations des vieux enseignants
203 calculent moins que les plus jeunes en fait. Et donc c'est vrai que moi je remarque par exemple
204 aussi quelque chose qui est propre aux plus jeunes, c'est que c'est rare ceux qui veulent un temps
205 plein par exemple. Les anciens, on se battait pour avoir un temps plein, on était tout contents
206 d'avoir un temps plein, mais les plus jeunes, ils veulent moins de 24 périodes ou un petit peu
207 moins comme ça, à côté, ils peuvent faire autre chose. Et donc et donc oui, ça y est-il y a un
208 petit peu ce quand même ce choc de mentalité qui donc ce revirement en tout cas qui change,
209 pas chez tous mais chez la majorité. Disons qu'on est un petit peu moins difficile pour les
210 remplacements parce que bon déjà moi je veux un enseignant, c'est déjà plus compliqué à
211 trouver. Et donc parmi les enseignants que je trouve, c'est vrai que je n'ai pas non 10 10000
212 choix. Quand j'en ai un ou deux ou avec un peu de chance, il y a peut-être parfois des
213 interimaire qui se suivent, donc je la garde et elle peut rebondir d'un remplacement à l'autre.
214 Mais pour des remplacements en tout cas de courte durée, moins d'un mois, on va dire que on
215 est, on est moins exigeant. Parce qu'on sait que si on doit travailler à long terme, on va, on va
216 creuser un petit peu plus le CV de la personne, ou la mentalité, ou la façon de travailler, et
217 cetera. Alors que si c'est pour un remplacement, on va être moins exigeant. Et c'est pour ça qu'il
218 y en a qui se disent bah moi je veux quand même engager des personnes qui n'ont pas le titre
219 requis. Oui, moi mon exigence ça va être quand même un peu au-delà. Je veux quand même
220 des titres requis ou des titres c'est insuffisant. Ça me pénalise. Parce que je pourrais trouver
221 beaucoup plus facilement, mais j'ai pas envie.

222 **P : Du coup, on va parler un petit peu du turnover de votre équipe parce que vous me parlez**
223 **du fait d'avoir des nouveaux enseignants. Est-ce qu'enfin comment est-ce que vous pourriez**
224 **décrire la stabilité de votre équipe ?**

225 **D :** Ah bah justement, ça a beaucoup changé sur ces 3 dernières années. Alors pourquoi ? Parce
226 que j'ai une enseignante qui est partie d'abord dans le pool de remplacement, puis comme
227 directrice. On veut dire qu'elle avait déjà essayé plusieurs directions, donc elle a elle a voulu
228 retenter encore la direction. Et puis c'est vrai qu'humainement parlant, elle n'était pas très
229 proche. On va présenter ça comme ça. J'ai 2 enseignants qui étaient vraiment passionnés par
230 Freinet, mais donc du coup, c'est un peu en opposition, même si je dis toujours que chaque
231 enseignant a sa liberté pédagogique, mais on va rester quand même dans le cadre des
232 programmes et donc ça s'éloignait de plus en plus quand même de la réalité de nos élèves en
233 fait Freinet. Et du coup, eux, ils ont choisi d'aller travailler dans une école Freinet, donc tous
234 les 2 au niveau du turnover. Justement, j'ai deux jeunes enseignants qui ne voulaient pas de
235 temps plein, moi je leur ai proposé un temps plein en P3/P4, ils ne voulaient pas, ils voulaient
236 18 périodes et ils ne se sentaient pas encore prêts à assumer un titulariat. Donc du coup, j'ai dû
237 chercher quelqu'un d'autre, quand je leur ai dit, mais moi j'ai besoin d'un titulaire, ils ont donc
238 cherché ailleurs. Un enseignant avec qui, voilà, ça passait moins bien au niveau des valeurs
239 véhiculées auprès des élèves, dans le discours qui, ou dans ce qu'il disait auprès des élèves. Il y
240 a un enseignant qui est en détachement depuis de nombreuses années pour se rapprocher de
241 cette qui avec Liège et qui se rapproche de chez elle. Un autre détachement à l'école
242 Européenne. Et alors j'ai eu un retour aussi d'enseignants, d'une enseignante qui était partie
243 pendant 3 ans et qui est revenue cette année-ci en fait. Il y en a une, c'était une qui est partie par
244 rapport à l'ambiance de l'équipe qui était là depuis 6-7 ans. Et donc comme je disais, moi je
245 mets du co-enseignement en place et donc ce n'est pas facile d'être à 2 dans la même classe tout
246 le temps. Parce que quand on prend un élève et qu'on va dans un autre local, c'est plus facile.

247 Et moi, ce que je demande, c'est d'être à deux dans le même local. Et donc ça, en fait, ça ne
248 matchait pas, ça n'arrivait pas à se mettre dans cette, comment dire, dans cette énergie. Enfin,
249 je ne trouve pas le mot, mais dans ce mood de travailler à deux en même temps dans une classe.
250 Et pourtant, elle travaille avec des amis de longue date qui étaient amis depuis 10 ans et ça a
251 vraiment explosé au fait, au bout d'un mois, un mois de co-enseignement et c'était fini. J'ai
252 décidé d'imposer le co-enseignement parce que moi, il y a de nombreuses études qui montrent
253 que ce sont les pratiques les plus efficaces. Nous, on a une formation. On a eu 2 jours de
254 formation qui est venu nous présenter le résultat des élèves par rapport donc qui étaient qui
255 vivaient ou en tout cas qui avaient des activités en co-enseignement. Et donc toutes les études
256 montrent que c'est ce qu'il y a de plus efficace dans le suivi des enfants en difficulté. Et même
257 ouais, c'est ça par rapport à la dynamique de groupe, et cetera.

258 **P :** *Et du coup, qu'est-ce que je me demandais, qu'est-ce que vous mettez en place pour*
259 *fidéliser ?*

260 D : Ouais, ça va. Qu'est-ce que je mets en place ? Je pense que c'est le vraiment le cadre, la
261 ligne, la ligne directrice et aussi des valeurs que j'essaie de développer dans l'école. Par
262 exemple, moi, on va dire mes deux grandes passions dans l'enseignement, et bien il y avait co-
263 enseignement que j'ai mis en place et depuis deux ans, c'est tout l'aspect bien-être à l'école.
264 Alors je ne sais pas si vous connaissez l'université de Paix de Namur qui développe des
265 programmes, donc par exemple, c'était graine de médiateur à l'époque. Maintenant c'est CIVA
266 c'est un grain de médiateur 2.0. Donc c'est une méthode finlandaise, mais avant c'était des
267 Canadiens qui étaient l'exemple. Maintenant c'est la Finlande, on change et donc du coup on
268 non, on est encadré par une ASBK qui s'appelle l'attitude jeune et donc qui va venir développer
269 auprès des élèves. C'est vraiment une formation de toute l'équipe, des enseignants, on informe
270 aussi les parents. Non seulement on va développer, on met une cellule de prévention en place,
271 c'est-à-dire que faut-il faire dans une école pour développer le bien-être entre les élèves, entre

272 enseignants, etc. Et puis il y a une cellule aussi d'intervention. Si parfois on rencontre par
273 exemple des cas de harcèlement, quelles sont les choses qu'on va mettre en place pour mettre
274 fin à cette situation-là ? OK, et donc nous, c'est vraiment quelque chose qu'on développe sur 4
275 ans. C'est tout l'aspect bien-être, d'abord dans la classe, puis dans l'école, au sens large. C'est
276 aussi dans le cadre de notre plan de pilotage. Mais c'est aussi une conviction personnelle parce
277 que moi, dans mon autre école, on avait fait la méthode graine de médiateur. Moi, quand je
278 faisais mon programme de la semaine, je mettais d'abord mon activité bien-être, mon activité,
279 mon conseil de classe par exemple, et puis je mettais des apprentissages à côté. Mais la première
280 chose que je plaçais dans mon dans mon semainier, c'était cette activité pour qu'elle ne saute
281 pas. Le reste pouvait sauter, mais pas ça.

282 **P : Vous avez dit que pour les jeunes, vous aviez le vade-mecum, vous avez le parrain, vous**
283 **êtes là aussi, vous allez voir dans les classes aussi ?**

284 **D :** Oui, alors moi je fais une visite par classe, par année. Pour tout le monde. Alors moi je vais
285 chez toujours pour tout le monde. Alors j'ai toujours un objectif de visite. Toujours avec mon
286 co-enseignement, alors moi, je leur demande, par exemple, l'objectif de cette année-ci, je leur
287 demande de faire une activité en tandem, de préparer une activité en tandem. Dans le co-
288 enseignement, l'activité en tandem, c'est une activité qui est préparée à deux et qui est menée à
289 deux. Et donc moi, je leur demande de venir voir une activité qui est préparée en tandem.
290 Comme ça, ils sont obligés de collaborer au moins une fois sur l'année, de préparer une activité
291 à deux et puis j'ai envie de voir un petit peu justement comment se développe Le co-
292 enseignement dans l'école.

293 **P : Comment vous arrivez à effectuer votre travail et en plus trouver du temps pour aller les**
294 **voir en classe chacun une fois par an ?**

295 **D :** Choisir, c'est renoncer. Donc voilà, c'est des priorités qu'on met quelque part. Ce que je fais
296 là, je fais peut-être quelque chose d'autre en moi ou autrement, je prends peut-être plus de temps.
297 Moi, je travaille beaucoup, enfin j'ai de je travaille beaucoup d'heures et donc c'est vrai que par
298 exemple, moi, ma première année, mes 2 premières années régulièrement, je faisais 7 h 23 h à
299 l'école. Parce que voilà, on fait des choix et que si on veut tout faire, il faut travailler un peu
300 plus quoi. Alors j'ai un petit peu, j'ai un petit peu revu quand même ma façon de travailler. Mais
301 bon, par exemple, moi le week-end, je ne travaille pas du tout. Le principe c'est je veux vraiment
302 tout à fait couper le week-end et donc c'est-à-dire qu'en semaine, je suis régulièrement à l'école
303 jusque. 18, 19 h, je ne fais plus jusqu'à 23 h, mais voilà, ça m'arrive régulièrement d'être à l'école
304 jusqu'à 18, 19 h. C'est un petit peu un horaire normal en tant que direction, c'est on arrive vers
305 07h30 et oui, on repart à 18, 19 h.

306 **P :** *Dernière question, c'est pour les perspectives et vos besoins pour l'avenir. On va imaginer*
307 *que vous avez une baguette magique, quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans*
308 *votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?*

309 **D :** Alors la gestion de l'absentéisme. Je pense que déjà les pools, c'est déjà une belle solution,
310 étendre les pôles aux maternelles, parce que par exemple, les pools maintenant, c'est que pour
311 les primaires, donc il n'y a pas de remplacement en maternelle. Est-ce qu'il serait pas mal, moi
312 je trouve au niveau, mais ça c'est une baguette magique, donc je peux, je peux aller dans tous
313 les sens. Voilà par exemple pour la formation des jeunes enseignants, je trouverais ça chouette
314 par exemple, que la 4e année serve à un temps en fait de co-enseignement, mais sur une année
315 scolaire. Vous voyez certains pays qui fonctionnent avec des aides enseignants qui sont pas
316 donc qui sont pas des institutions, des personnes qui ont fait une formation plus courte, mais
317 avoir ce principe-là de les jeunes enseignants ou ceux qui sont en 4e année pourraient faire par
318 exemple des périodes, pas une année scolaire, mais au moins des trimestres complets pour dire
319 voilà, moi pendant un trimestre, je travaille comme co-enseignant avec un titulaire, et je pense

320 que ça te permettrait de rassurer les jeunes enseignants. Ça déchargerait aussi en même temps
321 les titulaires, en évitant aussi le fait que les enseignants se disent finalement je peux m'absenter
322 puisque j'ai quand même un coenseignant dans ma classe pendant un trimestre. Je vais la laisser
323 dans la classe toute seule, je m'absente. Et donc l'idée, c'est de se dire comme on forme un
324 tandem, on a peut-être moins tendance à s'absenter et comme il y a une sorte de travail
325 collaboratif, en tout cas mutuel, de soutien mutuel, ce serait plus facile. Moi, je sais que toutes
326 ces périodes de co-enseignement, le retour que j'en ai des enseignants, c'est vraiment une
327 satisfaction de 100 %. À partir du moment où ça passe bien, on va dire, socialement parlant,
328 mais c'est, je pense que c'est aussi, il faudrait que toutes les écoles tendent vers ça avec plus de
329 périodes à la nuit. Bon, c'est utopique de demander d'être 2 personnes tout le temps en classe,
330 mais de se dire en tout cas, on va avoir 1/3 temps de qu'enseignement pour chaque classe. Et ce
331 ne serait pas beaucoup plus parce que l'idée c'est de bannir toutes les pratiques de "Ah, j'ouvre
332 la porte, qu'est-ce que je fais aujourd'hui ?" Mais avant, on a aussi ce problème, c'est que le
333 poste de coenseignant qu'on appelait comment de polyvalent, c'est ça, de polyvalent. Ouais, j'ai
334 banni ce mot c'est vraiment ça, c'est on va, on va y mettre les personnes qui n'ont plus vraiment
335 envie d'être dans une classe. Les personnes dont on ne sait pas trop faire, c'est vraiment
336 dommage parce que c'est une richesse ce poste de coenseignant et du coup, moi je trouve qu'il
337 faut vraiment renforcer ça en fait. Et il y a quand même, mine de rien, des simplifications
338 administratives, que ce soit au niveau de la direction ou même au niveau des enseignants, il y a
339 beaucoup de choses administratives qui sont demandées qu'on pourrait essayer d'alléger. Après,
340 le problème, c'est que je pense que si les enseignants, enfin il faut avoir cette possibilité, moi je
341 trouve des 4 forces majeures parce que sur l'année, oui c'est facile de dire oui, c'est vrai que y a
342 beaucoup de d'autres jours, mais on n'est jamais à l'abri d'un enfant malade ou quelque chose
343 comme ça, donc. Je pense que ces 4 jours-là, il faut pouvoir les laisser dans les faits, pouvoir
344 diminuer le nombre de jours à partir du moment où on peut faire un remplacement, quelque

345 chose comme ça, ce serait bien en effet. Alors, nous, dans notre école, on fonctionne un petit
346 peu comme ça. Moi, j'ai une aide à la direction, 4 fois par semaine. Oui, c'est la personne qui
347 en fait qui gère tous les tous les horaires. Et donc, par exemple, quand quelqu'un s'absente aussi,
348 donc elle connaît, comme c'est elle qui les construit les horaires en maternelle et en primaire,
349 elle connaissait exactement qui est en fourche, à quel moment, et cetera. Et donc, du coup, le
350 matin, quand les enseignants sont absents, il me téléphone à moi, il téléphone à elle, et c'était
351 alors c'était elle qui dit bah voilà, c'est quelque chose que j'ai. Et qui dit bah voilà, un tel, elle
352 sait aussi la tournante qu'il y a eu parmi les grands enseignants, et cetera. Et c'est elle qui va
353 dire bah voilà, un tel tu vas dans telle classe, tels les élèves sont répartis, et cetera, et cetera.
354 C'est des choses que j'ai que j'ai déléguées en fait. C'est une institutrice qui est libérée pendant
355 ses heures de missions collectives. Et donc c'est une façon de décharger aussi les enseignants
356 que de pouvoir le gérer par exemple. Et donc comme c'est plus sinon ce qui se passe parfois
357 dans les autres écoles, c'était comme ça dans la même par exemple aussi. Ah, ma titulaire était
358 malade et puis on a dit "Ben, ta titulaire est malade, tu gères." Ah OK, d'accord. Et donc je
359 devais courir, aller faire les photocopies, je devais aller, parfois je devais gérer les 2 classes ou
360 parfois je voulais répartir. Enfin bref, ça c'est ça tombait souvent sur le dos des co-titulaires et
361 le fait d'avoir ce fonctionnement-là, oui, ça diminue en tout cas le nombre de fois où ça tombe
362 sur le sur les autres enseignants dans la gestion des absences.

363 *P : L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à*
364 *me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois*
365 *terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre*
366 *précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.*

1 **Entretien D4**

2 **P :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit peu*
3 *contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de l'éducation.*
4 *Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau des*
5 *directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Pouvez-vous vous présenter et également*
8 *présenter votre école ?*

9 **Directrice :** On n'a pas beaucoup d'enseignants absents. C'est très rare.

10 **P :** *Ah ben génial. Et alors, quand on entend par absentéisme, parce qu'il y a plein de*
11 *définitions, et celle qui va m'intéresser pour mon mémoire, ce n'est pas vraiment maladie,*
12 *mais ce sont plus des absences de manière répétée et qui peuvent être évitables. Et alors pour*
13 *commencer, je vais vous demander d'un petit peu vous présenter donc votre école, votre*
14 *équipe et depuis combien de temps alors vous êtes directrice ?*

15 **D :** Oh ben ça va aller très vite depuis 4 mois. Alors je crois qu'il y a eu une directrice et puis
16 un directeur. Qui a arrêté en septembre l'année passée. Puis il y a eu une directrice pendant 4-5
17 mois et puis il y a plus de direction. Et puis je suis arrivée. Un petit résumé. C'est à peu près ça.
18 Alors institutrice avant j'étais institutrice et j'ai un petit peu directeur et puis l'année passée,
19 j'étais dans les pools de remplacement dans le B3. C'est comme ça que j'ai connu l'école.

20 **P :** *Comment décririez-vous l'évolution des absences des enseignants ces dernières années ?*

21 **D :** Alors je dirais moins que l'année passée parce que l'année passée je suis venue 40 jours ici
22 dans l'école. Y avait beaucoup d'absentéisme depuis septembre il n'y a pas de sensation qu'il y
23 a beaucoup d'absences non. Chez les profs Non. Vraiment non. Et au contraire, certaines
24 viennent avec un rhume mais elles sont là. Voilà. Et autrement, dans B3, il y a le pool de

25 remplacement. Dans le pool de remplacement, dans B3, c'est en fonction du nombre d'écoles.
26 Donc B3, c'est une grosse entité et il y a quatre personnes pour les 46 écoles. Dans B1, il n'y a
27 pas de pool de remplacement parce qu'ils ne veulent pas. Parce qu'en fait, le pool de
28 remplacement, c'est prendre des périodes des écoles pour ces personnes-là. Et en B1,
29 Anderlecht, Molenbeek, Berkem, etc. Ils ne veulent pas donc ils fonctionnent en interne.

30 **P : *Est-ce que vous savez me donner un exemple concret que vous avez dû gérer récemment***
31 ***du coup de l'absence ?***

32 **D :** Alors ici on a de la chance d'avoir un éducateur mais en général dans l'équipe ici mais ce
33 sont le premier réflexe quand on n'a pas d'éducateur c'est on prend dans les polyvalents où la
34 direction prend une classe ça arrive aussi. Là on a trouvé un intérimaire, une intérimaire. On
35 essaie d'abord de trouver un temps volontaire. Ici, le fait d'être en DI+, on peut faire appel à des
36 intérimaires un jour plus tôt que les autres écoles. Et j'ai eu de la chance, il y en avait une de
37 disponible. Notre indice socioéconomique est de 2. Par contre, ça, peut être exprimé aussi
38 éventuellement. Il faut savoir que quand on téléphone, on voit, il y a des personnes qui
39 répondent aux annonces. Moi, ce qui me choque, c'est la personne qui répond en disant quel
40 horaire ? Ah, c'est elle a un 4/5e, congé le vendredi ? Non, moi je préfère avoir congé le lundi.
41 Il y a moyen de changer. Ou bien c'est, j'en ai une qui m'a dit pour le dernier intérim de XXX
42 justement, m'a dit "Écoutez, je vais réfléchir, je vous dis quoi en fin de journée ?" "Attends, tu
43 réponds à une annonce, c'est que tu as envie de travailler et tu ne vas pas commencer à À faire
44 ton petit marché. Donc j'ai dit écoutez, ce n'est pas la peine, elle n'a pas l'air motivée. Et c'est
45 un peu le serpent qui se mord la queue parce que finalement on commence à connaître le nom
46 de ces enseignants là et on se dit on ne pourra pas compter sur lui donc on ne propose pas ou
47 on répond non. On se dit cette personne-là, elle va faire un intérim et elle va peut-être nous
48 claquer dans les doigts parce qu'elle a une place ou pas pour plus longtemps ou dans une école
49 qu'elle préfère où elle va rester en faisant le moins possible, ça c'est aussi. Donc les intérimaires,

50 on tient à ce qu'ils soient là, actifs, on peut compter sur eux, on ne doit pas aller. On n'est la
51 maman des profs à aller vérifier tout ce qu'il faut. Pour les annonces je passe par PrimaWeb et
52 il y a Jobécole. On a une classe par niveau. On a deux, troisième primaire. Lorsqu'une
53 institutrice est malade, alors il y a une polyvalente qui est attachée ici. On a beaucoup d'heures
54 d'AP et donc il y a une AP attachée à chaque cycle. Et si elle est dispo, alors c'est cette personne-
55 là qui prend. Autrement, il y a les classes de secours comme n'importe quelle école, répartition
56 des élèves. Il y a parfois des profs qui sont absents pour deux heures et puis qui reviennent. Ça
57 arrive aussi.

58 **P : *Ok. Et alors je me demandais, si on regarde un peu au niveau côté pédagogique, c'est du***
59 ***coup l'AP qui alors s'assure de la continuité pédagogique, c'est ça ?***

60 **D :** Oui. Alors il y a quelqu'un qui reprend la classe, il y a toujours un classeur de secours fait
61 par le titulaire. Mais l'AP souvent est au courant d'où ils en sont, ce qu'ils font, etc. Donc ils
62 peuvent continuer la matière.

63 **P : *Quelles sont les difficultés que vous rencontrez le plus souvent quand vous essayez du***
64 ***coup de mettre toutes ces solutions en place ?***

65 **D :** Comme toute structure humaine, il y a des couacs, la personne n'a pas mis, ça ennuie tout
66 le monde, faut faire un rappel de la règle. Ce n'est pas toujours très gai et en général la personne
67 est chatouilleuse. J'évite de prendre dans les heures de fourche.

68 **P : *Comment les personnes absentes vous communiquent leur absence ?***

69 **D :** Elle m'envoie un message et elle envoie en même temps à ceux de son cycle. Le plus vite
70 possible. Alors, ils savent me joindre sur mon privé, sur le professionnel. Ah oui, les deux cartes
71 sont dans le même téléphone et ils ont mes deux numéros. Et voilà, je préfère savoir tôt pour
72 savoir éventuellement. Bon maintenant, ça ne marche pas toujours parce que je n'ai pas un
73 téléphone agrafé à ma main. C'est parfois embêtant parce que du coup ils m'ont dit mais si je

74 t'ai envoyé un message. Bah je n'ai pas vu. Mais autrement ma volonté c'est de voir le plus vite
75 possible. Chez moi qu'ils envoient le message. Les éducateurs gèrent plus absentéisme des
76 élèves. Et si éventuellement il faut prendre une classe ou une période ou deux Mais bon, j'essaie
77 de trouver des enseignants parce qu'ils ne sont pas enseignants. Donc de bonne volonté parce
78 que j'ai deux perles. Mais voilà, ce n'est pas évident pour eux d'aller dans les classes. Alors les
79 élèves sont répartis, il y a un tableau. Ils savent très bien et chaque titulaire a un tableau
80 récapitulatif de l'école et donc ils savent très bien quel élève va où. Si jamais il y a quoi que ce
81 soit, je voulais dire autre chose, j'ai oublié. Répartition, c'est chaque prof qui a fait ça. Et en
82 général, quand ils préviennent mes collègues, je laisse d'abord voir s'ils s'arrangent entre eux en
83 fonction de leurs horaires, etc. Et s'il n'y a pas de solution, alors là j'interviens. Mais s'ils sont
84 de bonne volonté, pas de soucis par rapport à ça. Mais ici on est un PO de cinq écoles
85 fondamentales. Donc oui, il y a un turnover au sein du pouvoir organisateur. Mais ça
86 effectivement, moi je ne sais pas trop dire. Je sais qu'il y en a qui sont allés dans d'autres écoles.
87 D'autres écoles sont venues ici. Mais la majorité sont ici depuis un certain nombre d'années. Et
88 c'est plus deux nouvelles, enfin une depuis le mois de juin et une depuis le mois d'octobre.

89 **P : Vous disiez du coup les 2 nouvelles qui sont arrivées. Quels sont les facteurs qui ont**
90 **influencé les départs de certains ?**

91 **D :** Une qui est en fin de carrière, elle prend sa pension au 1er février et était en maladie. Et
92 donc c'est celle-là qui a repris, il y en a une des deux qui a repris la classe. Et l'autre, Elle est
93 arrivée l'année passée pour un congé en faisant un congé remplacement de congé de maternité.
94 L'autre est partie car elle souhaite dans l'autre implantation.

95 **P : Que mettez-vous en place afin qu'elles puissent savoir ce qu'on attend d'eux ?**

96 **D :** Alors on devait mettre en place un programme pour les intégrer et donc ça c'est ce qui était
97 prévu, qui n'a pas été fait, mais maintenant on a eu des journées pédagogiques, on a remis ça à

98 l'ordre du jour, donc toute personne absente pour maladie ou pour nouvelles personnes, on a un
99 Teams sur lequel se trouvent toutes des informations ou sur lequel vont être placées plusieurs
100 informations. Théoriquement, quand c'est au sein d'un cycle, elles sont trois. Il y a
101 automatiquement une prise en charge de la nouvelle par une des deux autres du cycle.
102 Autrement, il y a un prof qui est chargé, qui a accepté de prendre ce rôle-là depuis le début de
103 l'année.

104 **D :** Avant, non, ça n'existait pas. Ça n'existait pas. Dans l'enseignement, il faut être flexible,
105 adaptable et tout. Celui qui ne l'est pas, il vaut mieux qu'il aille à une caisse de grande surface.

106 **P :** *Dernière question, c'est pour les perspectives et vos besoins pour l'avenir. On va imaginer*
107 *que vous avez une baguette magique, quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans*
108 *votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?*

109 **D :** Il faudrait un éducateur car ça c'est ce qu'il faudrait parce qu'ici, les statuts d'éducateur, c'est
110 toujours momentané. Donc c'est reconduit ou pas, mais ça, on ne sait qu'en fin d'année.

111 On a un éducateur car on est en EDA. Alors EDA, c'est par rapport au plan de pilotage. Et donc
112 quand on était en EDA, un des objectifs c'était gérer l'absentéisme des enfants. Et pour ça, la
113 Fédération nous a octroyé des moyens d'engager un éducateur. Mais donc ça, c'est quelque
114 chose qu'il faudrait. Chaque école devrait avoir un éducateur. Parce que le jour où il n'y a plus
115 d'éducateur, je ne sais pas comment je vais faire. Je crois que demander des moyens, ça ne va
116 pas résoudre le problème. Je crois, non, parce que je crois que c'est aussi la bonne volonté des
117 jeunes enseignants. S'ils disent "non, je n'ai pas envie de venir" ça va pas résoudre, il peut y en
118 avoir 50 de disponibles. Si chacun veut l'école à côté de chez lui, veut un horaire comme ci ou
119 veut un horaire comme ça. C'est voilà, moi je suis abasourdie par ces réactions là et il y a
120 probablement des enseignants. Mais il faut qu'ils veuillent venir. Donc quand on dit les jeunes
121 enseignants arrêtent au bout de 5 ans, ce n'est pas la faute de l'école, on ne se pose pas la bonne

122 question. Il faudrait savoir est-ce qu'ils avaient vraiment envie de rentrer dans l'enseignement ?
123 Combien de collègues est-ce que je n'ai pas eu pendant 35 ans qui arrivaient dans l'école en
124 disant "non, je voulais être kiné mais j'ai raté en kiné donc je me suis dit qu'est-ce que je peux
125 faire ? Je vais devenir enseignante." Mais après peut-être que. Je crois que l'image des
126 enseignants à l'extérieur est toujours une image de fainéant. Ça ne change pas. Les gens ne se
127 rendent pas compte que ce n'est pas parce qu'on est 24 périodes devant une classe qu'on doit
128 travailler 38 heures comme n'importe qui. Et même certains enseignants oublient ça. Alors oui,
129 c'est de l'humain. Moi j'ai choisi ce métier pour l'humain. Et tous ceux qui s'engagent là-dedans,
130 ce n'est pas spécialement pour ça. Mais ça donne une image extérieure de X% des enseignants
131 quittent le métier au bout de cinq ans. Oui, mais est-ce que c'était vraiment leur choix,
132 fondamentalement ? Ou est-ce que c'est par dépit qu'ils ont choisi ce métier-là ? Et est-ce que
133 ça c'est une des questions. L'autre question c'est vous avez choisi ça pour quoi ? Oui. Ah ben
134 parce qu'il faudrait peut-être leur dire que leurs 2 mois de vacances, OK, mais vous allez payer
135 plein pour vos vacances parce qu'on part en même temps et cetera. Ils augmentent tous à cette
136 période-là. Les hôtels, les activités, tout augmente. Tandis que si vous faites un autre métier,
137 oui, vous avez peut-être 20 jours par an ça fait quand même un mois et avec d'autres avantages,
138 vous payez moins, vous avez parfois des chèques à côté, vous avez une voiture de société, vous
139 avez etc. Mais peut-être que si on faisait bien la balance entre les inconvénients de
140 l'enseignement etc. certains ne choisiraient peut-être pas l'enseignement pour les deux mois de
141 vacances. On a envie d'entendre ce qu'on a envie. On peut travailler sur l'image. Mais quand on
142 voit certains, j'ai la marraine de mon fils, elle travaille dans le secondaire en supérieur et elle
143 me dit "J'ai travaillé cette semaine !" Je travaille en mi-temps. Et puis on discute de l'horaire,
144 etc. Tu travailles autant ? Ben oui, un prof c'est 24 périodes. On s'est dit plus rien ? Ouais c'est
145 vrai qu'ils ont. Oui je le sais mais elle, on n'était jamais rendu compte. Alors oui on va remettre
146 deux périodes en plus. Bah ouais, ils vont peut-être moins réagir en disant. Alors oui, ils ont des

147 corrections et tout mais nous on a aussi des corrections, elles vont peut-être plus vite mais eux
148 ils ne font pas des petits découpages et des petits machins et des recherches et cetera. Par rapport
149 aux heures de fourches, on a dans l'annexe 9 de notre règlement de travail qu'on peut demander
150 une période d'aide supplémentaire. C'est dans notre règlement de travail. On ne le fait pas. Il
151 faut savoir qu'ici, on a le travail collaboratif. Et en dehors de ça, elles ont deux heures de
152 concertation en cycle. Et puis elles ont deux heures de fourche.

153 ***P : L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à***
154 ***me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois***
155 ***terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre***
156 ***précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.***

1 **Entretien D5**

2 **Pamella :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Pouvez-vous vous présenter et également*
8 *présenter votre école ?*

9 **Directeur :** Je suis directeur ici à l'école XXX depuis 2015. Ça fait dix ans. Je suis arrivé ici
10 après une série de directions qui se sont suivies en 3-4 ans de temps. Je crois qu'il y a eu 5
11 directions. Donc voilà, il a fallu redémarrer un petit peu l'équipe qui avait été un peu
12 chamboulée. Donc ce qui fait que j'ai une équipe avec une moitié de vieux et une moitié de
13 jeunes pour faire simple. Voilà, on a peu d'enseignants. Moyen, je vais dire, c'est plus proche
14 des 50 ou proche de des 25, mais entre les 2, il n'y a pas tellement. Si on parle de l'absentéisme,
15 mes anciens sont toujours présents. On a vraiment clairement plus d'absentéisme chez les plus
16 jeunes. Voilà, les anciens, ils vont venir malades, mais ils viendront. Les plus jeunes sont plus
17 souvent absent. Là, je ne parle pas des congés de maternité et autres, ça, c'est encore autre chose.
18 Je parle vraiment de maladie. Voilà, qu'est-ce que je pourrais dire d'autre sur l'équipe ? L'indice
19 socioéconomique de mon école est de 11. Donc on est une école de 430 élèves à peu près,
20 maternelle et primaire.

21 **Pamella :** *Comment décririez-vous l'évolution des absences des enseignants ces dernières*
22 *années ?*

23 **D :** Non, pas de non, peut-être. Depuis le COVID, venir à l'école avec une toux ou de la fièvre,
24 ça c'est quelque chose qui se fait plus du tout qu'avant le COVID. Ouais, on avait tendance à

25 venir coûte que coûte, mais là voilà, il y a une habitude qui a été prise dans ces cas-là de ne pas
26 refiler tout à tout le monde.

27 **P : *Quelles sont les raisons, selon vous, qui expliquent les absences répétées et prolongées***
28 ***dans le contexte du primaire ?***

29 **D :** Ben, j'en ai quand même l'une ou l'autre au niveau des longues maladies longues durées ou
30 c'est des dépressions. OK, alors il y a des causes familiales essentiellement. Et alors, oui, il y
31 en a une, c'est plus professionnel. Enfin non, il y en a deux, non, c'est déjà arrivé deux fois, où
32 c'est des enseignantes qui n'ont pas résisté à l'arrivée d'enfants TSA. Et là, ça peut être très usant,
33 mais là, on arrive à des absences de longue durée.

34 **P : *Comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***
35 ***Sachant que l'année prochaine il n'y aura pas de sortie.***

36 **D :** Oui oui oui, dans les remplaçants que j'ai un prof d'éducation physique qui fait un
37 remplacement d'instit primaire, j'ai une instit maternelle qui fait un remplacement au primaire.
38 Oui, donc je chipote déjà pas mal.

39 **P : *Est-ce que vous savez me donner un exemple concret que vous avez dû gérer récemment***
40 ***du coup de l'absence ?***

41 **D :** Tous les jours, c'est vrai, mais je ne rigole pas. C'est vraiment tous les jours, je crois. Ça,
42 c'est le côté du métier qui m'épuise. Oui, c'est je me lève le matin, j'allume mon téléphone à
43 06h00 et c'est parti. Les messages d'absence et les remplacements à gérer, c'est usant, ça prend
44 vraiment un temps considérable et c'est vraiment une source de stress. Oui, ça c'est s'il y a bien
45 quelque chose qui pourrait me faire abandonner le métier, c'est bien ça, parce que c'est vraiment
46 pénible. Ben aujourd'hui, voilà, j'ai 3 absents. Bon, ils reviennent tous de classe de neige et la
47 grippe a circulé dans l'auto car. Donc ils sont tous absents. Mais voilà, c'est la faute à pas de
48 chance. Et donc moi, j'ai une procédure que je mets en place, donc parce qu'avant je faisais

49 toujours du mieux que je pouvais. Mais à un moment donné, les enseignants ont commencé à
50 trouver pesant qu'on prenne les remédiations sans cesse, ou c'est toujours les mêmes qui sont
51 absents, et cetera. Donc voilà, c'est c'était un peu compliqué, donc j'ai mis. Une procédure pour
52 être plus impartial dans ma façon de réagir aux yeux des enseignants, parce que moi, à mes
53 yeux, j'étais toujours impartial, je faisais juste avec les moyens du bord, mais parfois, ça pouvait
54 être perçu autrement. Donc, au premier jour d'absence, quelques enseignants que ce soit ou qu'il
55 soit, parce qu'en fait, j'ai deux implantations. Et donc, il y a une des deux implantations où je
56 ne suis pas qui est à 300 mètres de l'implantation principale. Et eux ont l'habitude d'un peu faire
57 leur vie entre eux parce que voilà, ils ont l'habitude. Et donc ça faisait parfois des différences
58 entre les 2 écoles, enfin les 2 écoles, les 2 implantations, c'est la même école. Et donc là,
59 maintenant pour tout le monde, premier jour d'absence, je répartis les élèves et donc en début
60 d'année, je distribue une liste avec les classes dans lesquelles chaque élève doit se rendre si
61 jamais leur titulaire est absent. Donc ça, c'est le premier jour. Le deuxième jour, je demande
62 aux surveillantes de faire des heures supplémentaires et elles remplacent dans la classe. C'est
63 des personnes engagées sur fonds propres qui s'occupent de toutes les surveillances du matin,
64 du midi et du soir. C'est ça avec eux. Et c'est chaque fois la titulaire, la collègue de la même
65 année. J'ai 2 classes par année et c'est la collègue qui prévoit du travail et qui on occupe les
66 enfants comme on peut. C'est vraiment ça. Oui. Et puis au troisième jour d'absence, ça se
67 promène au-delà de 2 jours. À ce moment-là, je modifie tous les horaires et donc je prends sur
68 la remédiation, sur les heures d'AP, sur les heures de pour les primo-arrivants, enfin tout ce qui
69 est possible en fait. Et donc là, on modifie tous les horaires, c'est ce que j'ai fait ce matin, j'ai
70 modifié tous les horaires pour le reste de la semaine. L'idée c'est d'impacter le moins possible
71 les enfants. Mais si je devais systématiquement remplacer, changer les horaires ou remplacer
72 pour un jour, je ne pourrais pas me le permettre financièrement parce que les surveillantes, je
73 ne pourrais pas les payer à chaque fois. Et alors, pour les enfants, c'est chaque fois être trimballé,

74 ce n'est pas évident non plus. Donc j'essaie de trouver un équilibre entre toutes ça. Alors j'ai
75 encore une autre botte secrète dans notre entité, on a un pool enseignant, donc ça vous avez
76 sans doute entendu parler de ça. Quand c'est possible, je fais appel à eux, mais il ne faut pas
77 qu'il y ait une autre école qui en ait aussi besoin. Pour moi, ça n'aide qu'à moitié, parce que le
78 temps que je fasse la demande qu'on m'envoie à l'enseignant, ça me fait une rustine pour un jour
79 ou deux en fin de semaine, mais c'est tout. Notre ministre vante ça comme la solution à la
80 pénurie, mais c'est une vaste blague, ça n'aide pas du tout, c'est juste une rustine.

81 **P : *Et vous avez beaucoup, vous avez combien vous d'enseignants dans ce pôle-là?***

82 **D :** Ils sont quatre je pense maintenant. On est une trentaine d'écoles.

83 **P : *Ok. Et alors je me demandais, si on regarde un peu au niveau côté pédagogique, c'est du***
84 ***coup l'enseignante qui est dans la même année, qui alors s'assure de la continuité***
85 ***pédagogique, c'est ça?***

86 **D :** C'est ça, tout à fait. Et donc ça, crée parfois des tensions parce que quand c'est toujours la
87 même collègue qui est absente, c'est compliqué. Quand je suis arrivé, c'était l'enseignante
88 malade qui préparait le les cours, pour enfin, qui envoyait le travail à réaliser. Alors, ça se fait
89 encore chez les titulaires qui sont très, je vais dire attentive à ça, mais j'ai dû m'y prendre
90 autrement parce que certaines n'étaient pas en état de le faire. Alors, du coup, ça posait des
91 problèmes parce que certaines le faisaient, d'autres pas. En même temps, imposer à quelqu'un
92 qui est tout à fait dans son lit, complètement HS de préparer, c'est compliqué aussi. Donc oui,
93 voilà. J'ai harmonisé, c'est la titulaire collègue qui s'en occupe et ceux qui se sentent la force
94 d'eux le font d'eux-mêmes. Ok, parce qu'ils savent très bien qu'ils vont pouvoir récupérer le
95 boulot en rentrant. Ce n'est plus une obligation. J'ai pu enlever ça comme obligation parce que
96 ce n'était pas tenable et puis légalement c'était délicat aussi.

97 **P : OK, et du coup, quand par exemple vous recevez, donc vous recevez comment les absences**
98 **? C'est par SMS, par mail, ils vous appellent.**

99 **D :** Ils m'envoient un message sur Teams le plus rapidement possible et normalement c'est à
100 l'heure d'ouverture de l'école ou plus tard que je dois avoir le message. Donc à 7h15, ils me
101 préviennent. Ça s'est mis dans le règlement de travail et bon, si vraiment il y a un cas
102 exceptionnel, c'est déjà arrivé que des enseignants se disent « je vais quand même aller
103 travailler, ça va aller » et puis qu'à 8h, ils me disent « non, j'ai essayé, mais je ne tiens pas debout
104 », je ne dis rien, ce n'est pas un souci. Mais par contre, c'est déjà arrivé que certains enseignants
105 dorment tranquillement et me préviennent qu'à 8h15, Là, je fais référence au cadre du règlement
106 de travail parce que moi je n'ai pas le temps de me retourner quand c'est comme ça. Et pour les
107 nouveaux enseignants qui arrivent, c'est parfois un peu perturbant parce qu'ils ont tendance à
108 m'envoyer des mails. Et donc je ne le vois pas toujours. Et donc moi, je mets simplement mon
109 téléphone en ne pas déranger et donc je décide quand je le regarde. Avant, il était allumé tout le
110 temps, mais ça, c'est devenu ingérable. Voilà, maintenant, je le mets en ne pas déranger à
111 certains moments. Mais bon, c'est compliqué parce que, pas plus tard que vendredi, j'ai dû
112 revenir à l'école parce que l'alarme d'incendie s'était mise en route. Si je n'avais pas vu le
113 message, ça aurait pu poser problème. Pour la gestion des absences, j'ai quand même une
114 enseignante qui m'aide, celle qui est dans les heures de missions collectives. Elle fait souvent
115 des horaires pour moi, quand ce sont des plus grosses modifications, il faut commencer à
116 toucher à tous les horaires. À ce moment-là, je lui délègue ça, mais il faut que ça tombe le bon
117 jour. Par exemple, aujourd'hui, elle a pu le faire parce que c'était ses heures de mission
118 collective. Mais parfois, il faut trouver la solution avant. Donc oui.

119 **P : Et quand vous dites que vous modifiez les horaires, c'est-à-dire que les heures de fourche**
120 **changent ou c'est juste pour cette classe-là, savoir qui prend, qu'est-ce que vous entendez ?**

121 **D** : Non, c'est quand les horaires de tout le monde changent pour que tout le monde puisse avoir
122 ses fourches, pour que tout le monde puisse. Ouais, ça, c'est compliqué. Donc ça, j'essaye
123 toujours de. Donc moi, les heures de fourche chez moi à l'école, je les ai renommées les heures
124 de TPC en référence avec en référence au décret qui statue sur la fonction des enseignants où
125 là on définit clairement qu'il y a du temps pour la classe, du travail pour la classe, d'où TPC,
126 c'est le travail pour la classe. Et donc là, j'ai présenté ça aux enseignants en disant voilà, ça fait
127 partie aussi du travail qui a été. Alors c'est positif en fait, ce qu'on reconnaît que les enseignants
128 travaillent en dehors de leurs 24 périodes devant les élèves. Mais ça veut dire qu'à côté de ça,
129 on ne peut pas me dire non, moi j'ai fourche, je ne travaille pas. Je suis susceptible de dire vos
130 fourches, vous les utilisez à récupérer vos élèves si je n'ai pas d'autres choix. Je l'ai fait
131 officiellement, mais c'est peut-être arrivé une fois. Maintenant, ça fait 4 5 ans que j'ai instauré
132 ça. Et c'est peut-être arrivé une fois en 4-5 ans que je prenne sur les heures de fourche des
133 enseignants, mais je ferai le maximum pour qu'ils puissent les garder quand même. Ils peuvent
134 rentrer chez eux, mais ils sont susceptibles de rester s'il arrive un problème. Donc, tout ce que
135 je demande, c'est qu'ils ne prévoient rien, sauf cas exceptionnel, avec des rendez-vous médicaux
136 où on ne sait pas faire autrement. Je préfère qu'ils les prennent pendant leurs heures de fourche
137 que pendant les heures de travail, les rendez-vous médicaux. Mais par exemple, avant, on me
138 disait non, mais j'ai prévu d'aller au sport ou je dois aller chercher mon enfant ou non. Ça, j'ai
139 dit ces heures-là, vous devez savoir que vous êtes susceptibles de rester, donc ne prévoyez rien.
140 à ce moment-là. C'est du travail pour la classe, mais ils peuvent le faire chez eux, quand il n'y
141 a rien de spécial, ils rentrent chez eux et ils travaillent chez eux, ça ce n'est pas un souci pour
142 les moments. S'ils le font à un autre moment, quelque part ça m'est égal, le travail est fait, ça
143 m'est complètement égal. Mais ils doivent pouvoir être disponibles pour l'école à ce moment-
144 là si besoin. Je suis assez proche de mon équipe, malgré tout. Et c'est eux-mêmes souvent qui
145 viennent me dire : "T'as pas de chance, tu auras tout eu cette semaine, c'est compliqué." Ils sont

146 très conscients de ça. Alors j'ai une secrétaire à l'école mais qui a pas du tout le temps de
147 s'occuper de ça parce que y a en fait, je n'ai pas d'éducateur, je n'ai pas d'ouvrier, je n'ai rien, y
148 a la secrétaire et moi donc. On court tous les deux partout, tout le temps, donc ça ne sait pas lui
149 demander de faire. En plus de ça, c'est très délicat, parce que la collègue qui m'aide quand c'est
150 possible, ça tombe dans ses heures comme aujourd'hui, elle fait les horaires, mais en me
151 demandant à chaque fois si je suis d'accord avec ce qu'elle pense faire, et c'est systématiquement
152 moi qui communique ça auprès de l'équipe. Elle ne communique rien du tout, parce que c'est
153 très délicat. Les horaires, c'est un sujet qui peut être vite sujet des tensions et donc voilà, c'est
154 moi qui assume, ce n'est pas elle.

155 ***P : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez le plus souvent quand vous essayez du***
156 ***coup de mettre toutes ces solutions en place ?***

157 **D :** La difficulté, c'est que c'est toujours, évidemment, par la force des choses, à la dernière
158 seconde et que peu importe ce que j'ai dans mon agenda, ce qui est prévu et les impératifs du
159 moment, ça doit chaque fois passer avant le reste et de toute urgence. Et donc ça, c'est le côté
160 urgence de la problématique qui est vraiment... Et le côté urgence et le côté récurrent. Ça, me
161 pèse. Si je ne sais plus voir un horaire en peinture, ça c'est vraiment pénible, vraiment. Et puis
162 voilà. Par exemple, aujourd'hui, on avait concertation. J'ai présenté à l'équipe les compétences
163 professionnelles des enseignants en vue de parler de du plan de développement des
164 compétences professionnelles. Plus tard, c'était quand même une réunion très importante parce
165 qu'on parle quand même de la base du métier, ce qui est attendu des profs, et ça va servir de
166 base aux entretiens d'évolution plus tard, mais avec mes absents du jour. C'est pesant parce que
167 voilà, je vais devoir recommencer ou trouver un moyen pour qu'elle rentre dedans aussi parce
168 que ce n'est pas évident à comprendre ce document. Mais voilà, donc c'est. Ça part du décret
169 de 2023, du 20 juillet 2023, je crois. C'est la Fédération qui a indiqué quelles étaient les
170 compétences professionnelles attendues des enseignants. Et alors le Segec en a développé des

171 exemples, mais ça part vraiment de cette circulaire qui s'inscrit dans le cadre de du pacte
172 d'excellence.

173 **P : *Ok, parfait. Et alors, on va un petit peu parler du turnover dans votre équipe parce que***
174 ***vous m'avez dit que vous avez quand même beaucoup de nouveaux enseignants. Et du coup,***
175 ***je me demandais comment est-ce que vous pourriez décrire un petit peu la stabilité de votre***
176 ***équipe éducative ?***

177 **D :** Ben je dirais qu'au final, pour une école, c'est stable. Si je regarde par rapport à
178 l'enseignement, ben voilà, c'est resté assez stable. Mais non, c'est en rapport avec
179 l'enseignement. Si je regarde par rapport à quelqu'un qui a une équipe dans une entreprise, je
180 ne suis pas sûr que ça soit si stable que ça. On a eu comme quelques départs d'enseignants qui
181 voulaient travailler dans le spécialisé. Et ça s'est réuni avec l'arrivée de du tronc commun et de
182 toutes les autres joyeusetés qui sont arrivées en même temps. Je pense qu'il y a des enseignants
183 qui ont vu arriver ça et qui se sont dit moi je veux me retrouver dans un quelque chose d'autre,
184 mais je ne suis pas prêt à assumer tout ça. Donc là, j'ai quand même eu 3 départs à ce niveau-
185 là, vers le spécialisé. J'ai eu deux personnes qui ont abandonné l'enseignement. Et alors les
186 autres, ça va être des déménagements ou alors aussi, j'ai reçu par la force des choses, pas mal
187 de changements parce que c'est des enseignants qui sont dans des emplois temporaires. Et à
188 répétition, d'année en année, c'est des remplacements. Et puis à un moment donné, quand ils
189 trouvent quelque chose de plus stable ailleurs, ils s'en vont quoi ? Oui, parce qu'effectivement,
190 j'ai des enseignants qui sont en détachement et dans leur placement, on n'est jamais certain d'une
191 année à l'autre. Donc voilà, plan de pilotage, on a terminé, on était dans la première vague, donc
192 on a terminé l'année passée notre sixième année-là, on est dans une année un peu creuse, on
193 attend notre évaluation. Mais quand je regarde l'équipe avec laquelle j'ai créé le contrat
194 d'objectif et l'équipe d'aujourd'hui. Dans le plus ancien, mais il y a la moitié qui n'était pas là
195 quand on l'a fait.

196 **P : Ah oui, OK, d'accord. Et justement, je me demandais quand il y a autant de nouveaux,**
197 **est-ce qu'il y a des choses que vous mettez en place pour du coup qu'ils puissent se raccrocher**
198 **rapidement ? Parce que du coup, comme vous dites, le plan de pilotage a été élaboré avant,**
199 **pour certains, ils n'étaient même pas là.**

200 **D :** Alors, ils reçoivent tous les documents, on a des réunions, on a des réunions d'équipe très
201 régulièrement. Et donc voilà, ils se mettent dans le bain comme ça, de par les réunions d'équipe.
202 La seule chose que j'ai dû faire à un moment donné, on a un de nos objectifs qui est lié au bien-
203 être de l'équipe enseignante, parce qu'il y a sept ans, avec le PO, ça avait été un peu compliqué,
204 maintenant, c'est un autre PO aussi, donc ça va beaucoup mieux. Mais Les nouveaux ne
205 comprennent pas pourquoi on a choisi ça. Ils se disent mais enfin ça va bien l'ambiance, il n'y
206 a pas de soucis parce qu'on a besoin de travailler là-dessus. Et donc j'ai dû recadrer, réexpliquer
207 pourquoi on a choisi ça, expliquer ce qui coïncait que même si ça semble rouler, en fait il ne
208 suffit pas d'être copain-copine, il faut savoir collaborer aussi pour le travail. Et donc j'ai dû, à
209 un moment donné, faire une réunion avec tous les nouveaux pour recontextualiser pas recadrer,
210 recontextualiser. Cette action-là, cet objectif-là, mais voilà. Sinon, pour le reste, ils se mettent
211 dans le bain en cours de route. Pour ceux qui ont des contrats qui se prolongent d'une année à
212 l'autre, mais bon, il y a tous ces remplaçants qui viennent pour trois mois. Ceux-là, ils participent
213 aux activités, ils apprennent toujours en participant aux activités, mais je ne vais pas leur
214 demander de s'investir dans le contrat d'objectif pour trois mois, ce n'est pas... Ben c'est ça, il
215 faut comprendre la culture de l'école déjà avant.

216 **P : Que mettez-vous en place afin qu'ils puissent savoir ce qu'on attend d'eux ?**

217 **D :** J'ai un document que j'appelle la Bible de l'école, dans lequel j'ai indiqué toutes les décisions
218 ou tous les points importants qui ont été un jour relevés dans l'avis de la semaine. Toutes les
219 semaines, j'ai un petit avis que j'envoie à l'équipe. Toutes les décisions, tout ce que j'ai dû mettre

220 là-dedans pour expliquer certaines choses, je l'ai mis dans la Bible, et donc là-dedans, ils savent
221 vraiment retrouver tout le fonctionnement de l'école. Quand ils arrivent, ils ont tout là-dedans,
222 mais il y a un système de parrainage, parce que leur donner la Bible et dire : C'est un peu dur,
223 mais donc quand ils arrivent, on fait un parrainage avec les plus anciens.

224 **P : *Et ça, c'est comment que vous choisissez ça ? Comment ça a été décidé ça ?***

225 **D :** Je demande qui est motivé pour le faire. En général, ce sont les collègues les plus proches
226 qui se. Donc si j'engage quelqu'un pour une deuxième primaire, ça va être souvent le collègue
227 de deuxième primaire ou une polyvalente éventuellement qui se propose. Je n'ai jamais de
228 soucis à trouver.

229 **P : *Quelles initiatives mettez-vous en place pour renforcer la stabilité et le bien-être de votre***
230 ***équipe ?***

231 **D :** Avec les plus anciens, on a mis en place une série de petites choses pour veiller à accueillir
232 les jeunes correctement. Et donc ça commence bêtement par on a un tableau à la craie, enfin un
233 mur sur lequel on peut écrire à la craie à l'entrée de l'école. Bêtement, on met bienvenue à... on
234 met le nom de la personne. Et c'est tout bête, mais au moins quand elle a le débat, tout le monde
235 connaît son nom et ne se dit pas c'est quoi celle-là, qu'est-ce qu'elle vient de faire ici. Elle se
236 sent accueillie comme ça. Il y a tout ce qui est le parrainage qui permet aussi d'aider. Et puis
237 voilà, l'ambiance de l'équipe fait aussi que j'ai constaté que tous les jeunes qui sont arrivés sont
238 vraiment tristes, ils doivent repartir. Donc voilà, ça me rassure sur ce que je dis souvent aux
239 profs, ils disent oui mais l'ambiance, l'ambiance, mais vous ne rendez pas compte. C'est sûr que
240 tout n'est jamais rose dans une équipe, y a toujours un moment de tension, n'importe. Mais
241 regardez tous les jeunes, ils sont super contents d'être là et ils s'accrochent pour pouvoir rester.
242 Donc c'est que ça se passe bien quand même quoi. Mais c'est vrai que voilà, c'est souvent les
243 mêmes qui s'investissent dans les groupes de travail, c'est souvent les mêmes qui s'investissent

244 dans le comité des fêtes, les mêmes qui vont se mettre en retrait, et donc ça, c'est considéré
245 comme des tensions, des choses comme ça, parce que ça fait partie de la vie dans un groupe
246 humain. Alors on a des petits déjeuners une fois par trimestre, on se retrouve tous autour de
247 pains au chocolat ou d'un café et alors, il y a une petite équipe qui organise des activités de team
248 building pendant le petit déjeuner.

249 **P : Dernière question, c'est pour les perspectives et vos besoins pour l'avenir. On va imaginer**
250 **que vous avez une baguette magique, quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans**
251 **voire école pour mieux gérer l'absentéisme ?**

252 **D :** Alors, je vais être sympa avec la ministre. Il y a déjà un début de piste qui est lancé, qui ne
253 plaît pas du tout aux enseignants, mais limiter le nombre de jours d'absence sans certificat
254 médical, je pense que c'est déjà une très bonne chose pour limiter l'absentéisme. Elle ne fait pas
255 que des mauvaises choses. Là, je trouve que ça peut vraiment être quelque chose d'utile pour
256 ceux qui auraient tendance à s'absenter un peu vite. Maintenant, il nous faudrait, je dirais, un
257 éducateur ou quelqu'un qui puisse tenir ce rôle-là, d'une part pour gérer effectivement tout ce
258 qui est climat scolaire. Parce que la direction gère tout dans une école fondamentale et donc
259 quand on n'a pas d'éducateur, c'est très compliqué. Et cet éducateur pourrait aussi permettre de
260 remplacer au pied élevé quand il y a un souci. La baguette magique, ce serait avoir un directeur,
261 enfin un sous-directeur. En fait, avoir la structure qu'il y a dans le secondaire, ce serait ma
262 baguette magique. Parce que si je n'étais pas l'ouvrier de l'école, si je n'étais pas l'éducateur de
263 l'école, si je n'étais pas le sous-directeur de l'école en même temps qu'être le directeur, ce serait
264 déjà plus facile à gérer. Mais ici, je suis au four et au moulin partout, tout le temps. Donc que
265 ce soit administratif, l'aspect pédagogique, je dois le reculer super régulièrement. Les visites de
266 classe deviennent de plus en plus rares parce que je suis débordée par tout le reste. Il faudrait
267 une direction pédagogique et une direction générale qui permettrait déjà de dégager du temps
268 pour faire tout toutes ces choses qu'on nous demande de gérer, et notamment l'absentéisme. Ce

269 temps que je dois utiliser à essayer de bricoler, si je sais qu'il y a quelqu'un d'autre qui fait le
270 reste du boulot pendant ce temps-là, ça va, oui. Mais pas. Et alors actuellement, on nous met
271 beaucoup sur les heures de mission collective. Chaque fois, on nous dit « Ah mais vous avez
272 les heures de mission collective ? Vous avez besoin d'un référent numérique ? » Ah mais celui
273 qui fait les heures de missions collectives pourrait s'en occuper. Vous devez gérer les absences,
274 Ben c'est une mission collective pourrait s'en occuper. Vous devez gérer le harcèlement, il faut
275 le mettre dans le règlement de travail, mais la personne qui s'occupe des missions collectives
276 pour, mais en fait, j'ai 4 h de mission collective, je ne sais pas tout mettre là-dedans, ce n'est
277 pas possible et la personne qui gère ça ne sait pas tout faire. Donc voilà, ce sont un peu des
278 pistes, c'est un peu comme la piste des pools enseignants, il existe quelque chose, mais qui est
279 juste totalement insuffisant pour permettre de régler le problème. Mais pour les pouvoirs
280 publics, il existe quelque chose où ils ont fait ce qu'il fallait. L'absentéisme est un gros frein
281 dans notre gestion du quotidien. Et c'est vrai que si on n'était pas seul, seul avec 430 élèves,
282 c'est quand même. Et alors c'est une grosse source de stress parce que c'est le premier truc
283 auquel on pense en se levant. D'ailleurs, je pense que dans les directions qui font des burnouts,
284 c'est un des points qui revient régulièrement où ils continuent à ils sont en maladie à la maison
285 et ils continuent à voir ce moment de stress en se réveillant le matin alors qu'ils sont en maladie,
286 ils ne doivent pas gérer, mais ça c'est un truc qui reste, donc c'est assez prégnant. Et il faut
287 arriver à se rendre compte que c'est stressant ça. Mais c'est aussi stressant parce que quand on
288 cherche des solutions, quand on est directeur, on sait que de toute façon on va plaire à certains
289 et pas à d'autres. Oui, ça on doit s'y faire. On sait que ça va partir du boulot. On ne peut jamais
290 plaire à tout le monde, mais même si on se le dit. Quelle que soit la décision qu'on prend-on
291 sait qu'il y en a qui vont râler et donc ça arrive jusqu'à nos oreilles et c'est désagréable parce
292 que nous on fait tout ce qu'on peut le maximum pour gérer au mieux et ce n'est jamais bon. En
293 fait, il y a toujours une oui mais un tel gardé ses heures de fourche et moi je vais les donner ou

294 c'est toujours la même qui perd ses heures d'aide. Et moi j'ai un enfant autiste dans ma classe et
295 je perds mes aides, comment je vais faire ? Et voilà, et c'est toutes ces petites choses-là qui font
296 que c'est une réelle pression. Ce n'est pas juste le directeur a trouvé une solution, c'est réglé.
297 Non, il y a toutes les railleries qui vont avec après et qui peuvent être vraiment compliquées. Et
298 puis c'est très compliqué parce qu'il y a des tas de paramètres auxquels il faut tenir compte entre
299 celle qui doit, qui elle doit absolument garder son heure de fourche parce qu'elle a son rendez-
300 vous médical, l'autre qui elle travaille dans une implantation et donc ne sait pas les remplacer
301 dans l'implantation, la 2e assez rapidement parce qu'il faut passer de l'un à l'autre. Donc elle ne
302 sait pas, il faut changer pendant les récréations, je ne peux pas les faire changer entre 2 comptes.
303 C'est plein de paramètres comme ça qui sont vraiment un casse-tête. Et donc on a vite passé.
304 Bah, la collègue qui l'a fait ce matin, elle a passé 1h30 sur les 2 h à faire ça. Heureusement, elle
305 était là aujourd'hui, donc moi j'ai gagné 1h30. Oui, c'est ça. Mais alors la difficulté, c'est qu'on
306 s'empiète sur tout le travail pédagogique qui devrait être fait et pour lequel on n'a plus beaucoup
307 le temps. Donc nous, on ne se plaint pas, sûrement pas auprès des équipes, parce qu'on doit
308 tenir le bateau, on ne peut pas commencer à se plaindre. Mais c'est vrai qu'on remonte ça en
309 haut lieu régulièrement. On sait que dans l'enseignement fondamental, on est vraiment sous-
310 financé à ce niveau-là. C'est vraiment... On va droit dans le mur s'il n'y a rien qui change. Alors
311 la difficulté, c'est que quand on parlait de baguette magique, je pense que si on comble un trou,
312 on risque d'en créer un autre. Si maintenant toutes les écoles disposaient de deux personnes qui
313 pourraient gérer tous les remplacements, mettons dans le meilleur des mondes, on a deux
314 personnes à temps plein pour gérer les remplacements, c'est magnifique, mais au lieu d'avoir
315 deux absents, on va en avoir quatre. Parce qu'à partir du moment où les profs peuvent s'absenter
316 sans que ça dérange les collègues, là c'est porte ouverte. Mais c'est ça qui est affreux, c'est que
317 dans ce que j'ai mis en place comme processus pour les remplacements, il y a quelque chose de
318 volontaire au niveau économique, c'est sûr, mais aussi au niveau de la limitation des absences.

319 Ce n'est pas pour rien que je mets les élèves dans les classes des autres. Parce que le prof qui
320 est absent, il sait qu'il va embêter pour être poli tous ses collègues. Si maintenant on prend
321 d'office les éléments en charge et que ça ne vienne personne, c'est open bar pour toutes les
322 absences.

323 *P : L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à*
324 *me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois*
325 *terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre*
326 *précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.*

1 **Entretien D6**

2 **Pamella :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Pouvez-vous vous présenter et également*
8 *présenter votre école ?*

9 **D :** Je suis directrice dans l'école depuis 2010. Donc cela fait plus ou moins 16 ans que je suis
10 dans ce poste.

11 **P :** *Il existe plusieurs définitions de l'absentéisme et celle qui nous intéresse est celle qui*
12 *porte sur les absences répétées et évitables.*

13 **D :** Je ne sais pas si j'ai cette chance là, mais je n'ai aucun carotteur au sein de l'école. Ce qui
14 fait qu'en général, c'est principalement, je vais dire, les cas de figure. Ce qui est convenu,
15 puisque ça fait quand même ma 16e rentrée scolaire ici avec l'équipe, C'est qu'en général, ils
16 ont mon numéro de GSM et donc ils peuvent me contacter. Bah, s'ils sentent qu'ils ne sont pas
17 bien la veille. Déjà, comme ça me permet d'anticiper déjà ou d'arriver le matin en sachant déjà
18 que voilà, il y a des choses que je vais pouvoir mettre en œuvre. Alors, il y a eu plusieurs phases
19 en fait. Donc, en fait, ce qui s'est passé, c'est qu'au départ, il existait des heures studio. Ce qui
20 veut dire qu'en fait, il y avait une grille horaire qui était définie par les enseignants, c'est à dire
21 que quand ils étaient en heure de fourche, ils devaient au moins s'inscrire dans 2 plages horaires
22 de fourche où ils restaient à disposition de la direction pour pouvoir en fait remplacer. Et donc
23 il le savait 24 h à l'avance. C'est à dire que l'enseignant qui n'était pas bien la veille, qui
24 m'appelait, Ben c'était convenu en fait que je débloquais et que je disais "Bah écoute, voilà, toi

25 tu es à leur studio et donc c'est toi qui prends la classe à ce moment-là." Et en fait, toute ma
26 grille horaire était complète, c'est à dire que toutes les périodes étaient prêtes et donc si le prof
27 était absent, Ben le lendemain. Et ça, s'entendons bien, c'était ponctuel. Ce n'est pas quand c'est
28 des absences de 5 ou au-delà. Et donc en fait, c'était les profs qui étaient en heure studio, qui
29 prenaient les élèves au fur et à mesure, chaque heure, forcément, les élèves avaient un prof
30 différent qui déboulait dans sa classe. Et au fur et à mesure, en fait, les professeurs sont de plus
31 en plus acculés, je vais dire, parce que le ministère leur demande comme charge et tout. Et ils
32 ont demandé d'abandonner en fait ces heures studio. Et donc j'ai dit ok, mais alors voilà, qu'est-
33 ce que vous proposez comme autre solution, puisqu'on travaille toujours en travail collaboratif
34 ensemble et de voir un peu quelles sont leurs propositions. Et donc là, en fait, ils avaient chaque
35 année, en fait, selon les horaires et tout, ils avaient décidé en se disant voilà, si c'est une journée,
36 par exemple, pour les maîtres d'éducation physique et de néerlandais, si c'est un jour, alors on
37 les garde. Et donc ils font une heure supplémentaire avec leurs élèves, mais ils les gardent dans
38 leur classe. Et si jamais c'était un titulaire de classe, alors on débloquent l'enseignant qui était,
39 entre guillemets, en remédiation ou co-enseignement. Pour une seule journée. À ce moment-là,
40 on le débloquent et c'était lui alors qui prenait la classe juste pour une journée. Si on voit que ça
41 se prolongeait en fait là à ce moment-là. En fait, nous, on a ici depuis 2 ans le pool et donc le
42 pool de l'entité chez nous. En fait, ça nous permet, quand ce sont des périodes assez courtes, de
43 pouvoir faire appel au pool. Et dans ces cas-là, alors c'est le pool, quand j'ai la chance de les
44 avoir, qui vient et qui peut au maximum intervenir quatre jours sur la semaine en fait. Et donc
45 là, j'ai déjà eu cette chance de pouvoir avoir cette aide-là. Sinon, si j'ai la chance, c'est d'avoir
46 un nombre d'élèves. Donc j'ai plus de 400 élèves au sein de l'école, juste pour une école
47 primaire. Donc moi j'ai trois classes dans chacune des années en fait. Donc 18 classes de
48 primaire et donc par rapport au nombre d'élèves, ça peut générer en fait le capital période pour
49 organiser 20 classes. Mais au niveau des locaux, je ne sais en organiser que 18, ce qui fait que

50 j'ai deux temps pleins qui sont toujours présents et qui œuvrent en fait, certains sur P1-P2,
51 d'autres sur P3-P4, d'autres sur P5-P6 selon les différents horaires. Ce qui fait que j'ai toujours
52 normalement une personne par cycle. Bah qui peut en fait être débloqué parce que ça je leur ai
53 toujours dit. Alors même si y a toutes ces renseignements et ainsi de suite, les et tout, moi je
54 leur dis quand même que la priorité c'est la priorité classe. Et on a cette priorité principalement,
55 en tout cas pour les plus jeunes, c'est à dire que des grandes 6e, s'ils sont dispatchés dans les
56 classes par exemple, eux, ils savent on sait leur donner du boulot, ils savent œuvrer tout seul,
57 et cetera. Ils n'ont pas trop besoin d'aide. Mais pour les premières, deuxièmes, je pense qu'ils
58 l'ont tenté une semaine de les répartir dans les classes et puis qu'ils se sont dit non, écoute, ça
59 va pas du tout. Et donc là, à ce moment-là, on décoche. Quelqu'un qui est en co-enseignement
60 et alors il est en priorité classe à ce moment-là en fait. Donc voilà, il y a plusieurs pistes
61 possibles, je vais dire chez nous, si c'est un retardataire, ça peut arriver aussi. Donc voilà, on
62 est dans sur une entrée de Bruxelles ici et quand ils arrivent en voiture, comme ils n'habitent
63 pas tous le quartier, j'en ai qui viennent même de Namur. Donc voilà, j'en avais une qui venait
64 de Mons aussi. Donc voilà, les kilomètres peuvent être quand même assez conséquents et donc
65 quand moi je n'ai pas de réunion et que je suis dispo. En général, j'essaye d'épauler, c'est-à-dire
66 que le matin, s'il y en a un qui arrive en retard, si c'est cinq minutes, je préviens à l'étage et il y
67 a toujours le prof de remédiation, de co-enseignement qui est là et qui fait attention. Si c'est un
68 petit peu plus tard ou un rendez-vous médical où ils ne savent pas me dire trop vers quelle
69 heure, en général, j'épauler aussi l'équipe et alors moi, je vais dans la classe à la première heure.
70 Moi, je gère première heure ou en dernière heure, ça dépend un petit peu je vais dire, mais
71 quand je vois qu'il y a une trop grande lourdeur, que ça retomberait trop sur les enseignants qui
72 sont présents et qui sont prêts à aider leurs collègues. Mais voilà, j'essaye de, quand je peux, de
73 pouvoir dépanner également. Et puis, moi, ça me refait un petit retour à mes anciennes. J'ai eu
74 un parcours assez atypique parce qu'on a terminé moi l'école normale, on était quatre élèves

75 avec l'enseignant, donc c'est parce que j'avais des cours privés et ils venaient nous voir en stage,
76 forcément. Voilà, on était à quatre autour de la table avec la prof, avec les profs. Donc voilà,
77 c'est assez exceptionnel. Donc moi j'ai une formation peut être atypique par rapport à d'autres,
78 c'est que j'ai vraiment super accompagné. Et je reste toujours avec cet esprit pédagogique, même
79 s'il y a tout qui est en train d'un peut-être inconfortable un peu pour tous, mais je ne dis toujours
80 pas de pression un jour à la fois. Mais voilà, donc je vais dire qu'il y a plusieurs pistes possibles.
81 Sinon, là, ce que je viens de faire maintenant, parce qu'on vient d'avoir un cas de figure un peu
82 exceptionnel, c'est-à-dire que mes deux professeurs de langues étaient absents, mais qui
83 donnent forcément les heures de fourche aux enseignants. Et là, c'était un peu la crise. C'est-à-
84 dire que mercredi, je leur demande de faire une liste de répartition de leurs élèves qui doivent
85 me rendre la première semaine de la rentrée. Et donc là, ils me donnent, par classe, "J'ai des
86 classes qui peuvent aller de 20 élèves à 26 élèves. Donc moi, ça peut être des grosses classes."
87 "On va répartir là où il y a moins d'élèves." "Dans telle classe, vous pouvez en mettre autant,
88 autant, autant, autant. Sauf qu'à partir du moment où il y en a deux, Vu qu'en première et en 2e
89 année, ils pouvaient en mettre 4, du coup, s'il y a 2 collègues absents, ça fait 8 élèves dans la
90 classe, c'est un petit peu un petit peu lourd. Et donc là, en fait, je leur ai dit, est ce que vous
91 pouvez m'envoyer quand tous vos élèves sont présents, combien de places assises est ce qu'il
92 vous reste ? Et donc là, alors ils devaient m'envoyer les élèves ici au secrétariat ou chez moi, ça
93 dépend si ma secrétaire est là ou pas. Et donc là, alors je sors la liste de classe. J'ai la liste avec
94 les places assises et donc là, alors je fais la répartition et je dis aux élèves "Alors vous, allez
95 dans telle classe, vous dans telle classe." Et je le garde toujours pour savoir qui se trouve où.
96 Parce qu'en cas de pépin, incendie ou peu importe, il faut savoir où se trouvent les élèves,
97 évidemment. Et donc voilà, là j'ai ça, c'est ce qui vient de sortir depuis mercredi. Bah parce que
98 c'était le cas de figure de deux et j'ai énormément d'enfants malades en première et deuxième
99 et le matin, par exemple, ils allaient à la piscine. Et donc j'ai contacté mes profs de gymnastique

100 en disant : "Bah écoutez, là, rendez-vous à 8h20, j'ai trop d'absents. 8h20, vous êtes
101 réquisitionnés ce matin à l'école, vous n'allez pas à la piscine. J'ai annulé les piscines de
102 première 2e parce que sur des classes de 22, il restait plus que 8 élèves dans les classes tellement
103 ils sont malades et que l'épidémie a bien pris ici. Et donc là, en fait, j'ai prévenu ceux qui avaient
104 néerlandais le matin puisque comme c'est les 2 professeurs de langues qui étaient absents, ça
105 fait 2 classes d'office. Et là, j'ai dit aux professeurs d'éducation physique, j'ai écouté. C'est vous
106 qui allez gérer, donc ils vont vous les envoyer dans la cour. Il fait bon, hop, vous faites du sport
107 dans la cour et comme ça permettait à mes enseignants d'avoir leur heure de fourche parce qu'ils
108 dégustaient quand même depuis mercredi. Et donc je dis écoutez, j'ai trouvé une solution pour
109 ce matin et donc voilà, j'ai œuvré comme ça. Donc parfois c'est un petit peu l'instinct du matin
110 qui fait que ok, on va gérer ça comme ça, comme ça et donc voilà.

111 **P : *Et c'est toujours vous qui recevez les SMS, c'est toujours vous qui gérez ou est-ce que***
112 ***vous avez la secrétaire qui prend parfois le relais ?***

113 **D :** Non, c'est toujours moi. Non, la secrétaire reçoit mes consignes et si moi je suis à distance,
114 c'est-à-dire en réunion ou quoi que ce soit, j'ai l'ordre de mission. Donc j'ai deux enseignants
115 qui me remplacent en cas d'absence et il y en a une qui est en titulariat en trois quarts temps et
116 l'autre en fait qui est référent numérique, qui donne cours des ateliers numériques et qui est
117 titulaire et qui complète aussi l'horaire. Et donc c'est ce monsieur-là, référent numérique en fait,
118 Ben je l'ai décoché. Par exemple, mercredi, ma secrétaire était absente, moi j'étais en réunion
119 toute la matinée, donc lui je lui ai dit, écoute, mercredi matin, tu ne donnes pas cours, tu es au
120 secrétariat parce que tu vas gérer ça. Et en fait, lui gère à distance avec moi, c'est à dire qu'il
121 m'envoie les WhatsApp en disant il y a telle problématique, il y a ça, qu'est-ce que je peux faire
122 ? Et ainsi de suite. Et donc moi j'envoie un groupe, j'ai un groupe WhatsApp descendant, donc
123 c'est à dire qu'il y a que moi qui peut envoyer des messages à tous les profs, eux peuvent me
124 répondre mais individuellement. C'est-à-dire qu'à ce moment-là, ça ne bip pas non-stop sur ce

125 fameux groupe où il. Sinon tout le monde y va de son petit commentaire, etc. Et donc avant, à
126 chaque fois, je devais remonter, aller dans la salle des proches, noter au Valve. Mais bon, si ça
127 arrive à 8h45, il y a un souci, ils ne savent pas. Tandis que s'ils ont des élèves qui arrivent chez
128 eux, ils savent checker sur leur GSM, sur le groupe que j'ai créé et dans ces cas-là, ils voient
129 l'annonce que je mets. Et donc comme ça, ils ont l'information et moi ça m'évite aussi et la
130 secrétaire de courir à tous les étages pour essayer de prévenir et ainsi de suite. Donc ça, on avait
131 décidé ici en début d'année parce que j'avais dit écoutez les mails, alors la valve là, dans le
132 casier, etc. Je fais écoutez, à un moment donné, là, ça va plus quoi. Je dis-moi je ne peux pas
133 courir, un veut ça, l'autre veut ça. Je dis non, moi il faut une com qui soit directe et la même
134 pour tous. Et donc voilà, j'ai créé ce groupe WhatsApp où il n'y a que moi qui peut accéder. Et
135 j'ai donné aussi l'administration à ce groupe à mes deux collègues qui peuvent me remplacer.
136 Et donc dans ces cas-là, si je leur transmets une info, eux peuvent mettre alors aussi un message
137 sur le groupe complet. Et ils savent à ce moment-là, puisque tout le monde est au courant de
138 qui me remplace au cas où. Et donc voilà, il y a une belle gestion, je vais dire en général. S'ils
139 doivent me répondre, ils peuvent me répondre individuellement et ça arrive sur mon WhatsApp
140 à moi et chacun m'envoie alors sa réponse ou quoi que ce soit. Mais ce n'est pas sur le groupe
141 au complet parce que sinon il y a 30 bips non-stop alors que là, moi il y a qu'un seul bip, c'est
142 moi qui donne l'info et eux me répondent et il n'y a que moi qui reçoit les bips. Parce que là, ça
143 devenait un petit peu lourd, évidemment, si tout le monde. Parce que nous on commentait,
144 machin, etc. Et donc non, moi j'ai dit, je ne fais qu'un peu descendant.

145 À force de qu'on essaye de trouver et on essaye à chaque fois de trouver comment est-ce qu'on
146 peut faire pour mieux aller pour que ça fonctionne encore mieux. Après, ce n'est pas pour autant
147 que tout le monde me répond non plus. Parfois, il faut y aller aussi. J'envoie ma secrétaire "Est-
148 ce que tu peux aller rappeler en disant qu'ils doivent me répondre ?" Et donc voilà. Bah après
149 je peux les comprendre parce qu'au moment où ils vont être en lecture, ils sont peut-être avec

150 leurs élèves. Ils mettent sur le côté en se disant je vais répondre plus tard et on oublie. Donc
151 voilà, je dis écoutez, ce n'est pas grave tant qu'il n'y a pas d'urgence, mais ils savent que de
152 toute façon après je serai au taquet pour avoir mes réponses parce qu'il faut que voilà que
153 l'organisation se fasse. Et comme c'est général et voilà, j'aime bien que ce soit bien précieux,
154 bien organisé et ainsi de suite, et que le cadre soit clair et transparent pour tout le monde, de
155 façon à ce que ça puisse fonctionner correctement.

156 **P : Parfait ! Et dans le cas où ce sont des absences prolongées, comment gérez-vous cela ?**

157 **D :** Alors moi ils savent que si vraiment ils ne se sentent pas bien, je leur demande de prendre
158 un certif de six jours ouvrables de façon à ce que moi je puisse faire un remplacement. Et donc
159 dans ces cas-là, alors je lance une offre d'emploi et en général, j'ai cette chance de trouver encore
160 des personnes. Mais simplement, je pense par, je vais dire la renommée de l'école. Parce qu'on
161 est quand même une école en indice 20 nous ici. Et donc voilà, XXX est assez connue pour
162 avoir aussi un public, je vais dire, qui est. On n'a pas de lancer de chaise, il n'y a pas des gestions
163 peut-être de groupe, etc. qui sont un peu plus chaotiques parfois par rapport à d'autres écoles ou
164 d'autres publics, je veux dire. Donc en général, je n'ai pas trop de mal à pouvoir trouver. Sinon,
165 c'est déjà arrivé quand c'est un certificat que de cinq jours, À ce moment-là, je décoche vraiment
166 les polyvalences et je les mets d'office les cinq jours-là. Et donc il n'y a pas de polyvalence du
167 coup sur cette semaine-là. Et je veux dire, c'est tant pis pour les enfants qui n'auront pas d'aide
168 ou quoi que ce soit, mais ce n'est jamais que cinq jours sur un plus long parcours. Et alors en
169 P1-P2, j'en ai deux. Donc j'en ai une qui est à mi-temps, l'autre qui est à plein temps, parce que
170 je peux générer différentes périodes et tout. Et donc sur le 3/4, là, j'en ai une qui est à 3/4 temps.
171 Et en 5/6, ben là, j'ai toutes les heures de restitution aussi. En fait, ils ont des heures, ils ont les
172 5 h de néerlandais plus les 3 h de gym. Donc du coup, ils prestent beaucoup trop, donc ils
173 doivent d'office aller en restitution. Et là, j'ai aussi quelqu'un qui fait de la polyvalence, donc il
174 y a toujours possibilité de décocher. Et au pire des cas, je vais dire s'il y a une seule journée, il

175 y a quelqu'un qui les gère pendant 4 jours. Et puis alors les derniers jours, je les répartis, je les
176 disperse dans les classes seulement qu'une seule journée pour dire de limiter entre guillemets le
177 fait qu'ils soient dispersés. Et également quand on a une polyvalence, donc imaginons qu'ils
178 doivent remplacer en 5e ou en 6e, l'heure de fourche, Quand ils ne sont pas en titulariat et que
179 les élèves ont gymnastique ou éducation physique, là je leur demande de prendre ce temps-là
180 pour continuer à préparer les cours de la classe dont ils ont la charge. Je ne leur dis pas à cette
181 heure-là. Tu n'es pas en fourche normalement dans ton horaire, tu es censé aller donner une
182 remédiation là ou du co-enseignement là. Et donc là, moi je l'imite en me disant tu me dépannes
183 déjà là, donc commence déjà les corrections ou prépare déjà les cours ou quoi que ce soit parce
184 qu'en fait ils sont catapultés d'un truc à l'autre comme ça. Et donc là, je leur dis non, voilà, cool
185 quoi. Je me mets à leur place quoi. Je veux dire, c'est déjà super qu'ils puissent comme ça
186 bouger. Après, si on n'est pas une personne qui s'adapte dans l'enseignement.

187 **P : *Comment assurez-vous la continuité pédagogique ?***

188 **D :** Non, en fait, c'est que comme j'ai trois classes dans chacune des années, en fait, il y a
189 toujours les collègues qui peuvent aider. Alors principalement, ils travaillent tous ensemble, à
190 part exceptionnellement peut-être l'un ou l'autre, mais je viens d'avoir un cas aujourd'hui. Donc
191 là, j'ai une enseignante qui était censée rentrer lundi et elle avait déjà prolongé plusieurs fois
192 sur du long terme. Donc j'avais une intérimaire qui était là. Sauf qu'en fait, elle a envoyé un
193 message via une petite vidéo à ses élèves, via l'intérimaire, sans m'en avertir. Et donc elle a Elle
194 a annoncé aux enfants, il y avait deux anniversaires, je pense, pour ses élèves, elle voulait leur
195 souhaiter un bon anniversaire, ça partait d'une bonne intention et elle a dit je reviendrai dans
196 une semaine et demie puisque ça datait de la semaine dernière la vidéo et donc qu'elle reprenait
197 en fait le lundi 19. Sauf que l'intérimaire qui était là, elle s'est dit ok, elle revient le lundi 19,
198 elle l'a dit sur la vidéo et donc elle, a pris un engagement ailleurs ne pas rester sans emploi.
199 Donc en fait, je me suis retrouvée là mardi confrontée à, en envoyant un petit message à

200 l'intérimaire en disant « Est-ce que c'est ok pour toi pour poursuivre ? Elle me dit non, elle avait
201 transmis une vidéo, machin, etc. Donc là, je me suis retrouvée un peu coincée. En plus, il faut
202 annoncer aux parents aussi. Donc en fait, c'est une classe où il y a une à trois quarts temps et
203 une qui complète. Donc la principale, elle bosse tous les jours sauf le mardi. Et donc là, le
204 mardi, je la prends et donc du coup, je téléphone. L'intérimaire me dit non, vu qu'elle a envoyé
205 la vidéo, moi j'ai pris un autre engagement. J'ai directement mis sur Primoweb pour dire d'avoir
206 des PV de carence parce que je me doutais bien que je n'allais trouver personne. Et donc là, il
207 y a quelqu'un qui s'est proposé, qui est un diplômé de l'ULB. Il n'est pas un titre primaire et
208 donc il sera en titre de pénurie non listée. Et le fait est, c'est que là, j'ai pris toute la matinée
209 aujourd'hui pour le recevoir pour faire le bilan des élèves avec lui, de voir les différents troubles,
210 etc. et les suivis des enfants à avoir dans cette classe de 6e année. Et puis je suis allée voir les
211 collègues, enfin la collègue qui est là encore jusqu'à aujourd'hui en fait. Donc ça, elle envoyé
212 par mail. Et puis alors, j'ai demandé aux élèves qui était le plus en ordre. Donc ils m'ont donné
213 leur part de maths, de français et tous les autres cours qui sont réunis dans un troisième classeur.
214 Et j'ai pris deux classeurs de tip top et azimuth avec tous les cours là que j'ai photocopiés. Et
215 alors, il a pris du temps, lui, pour pouvoir prendre note de ce qu'ils avaient vu au fur et à mesure.
216 Et la collègue de 6e, en fait, qui elle est titulaire complet dans sa classe de 6e, lui a dit "Ben
217 écoute, si tu as du temps, je peux te voir entre l'heure du 12h00." Donc moi, je suis remontée
218 entre l'heure du 12h00, on a regardé un petit peu et donc moi j'ai payé des accès aux profs de
219 6e sur carrément maths. Et donc là, j'ai contacté la collègue qui fait le mardi et qui complète en
220 lui disant tiens, est ce que c'est ok, c'est toi qui a les accès, est ce que tu peux lui transférer les
221 accès ? Et ils ont le scoodle by me que j'ai payé pour les sixièmes aussi vu qu'ils rentraient dans
222 le tronc commun cette année-ci. Et donc voilà, ils se mettent en rapport tous. Moi, j'ai envoyé
223 un mail avec le tout, les plannings et ainsi de suite, et donc j'ai tout coordonné et bon voilà, j'ai
224 pris ma matinée à ça. "Écoutez, je me mets à votre place, vous n'êtes pas un site primaire, mais

225 là vous êtes là pour quatre semaines, vous me dépannez, donc c'est génial. Donc là, je vais vous
226 outiller un maximum pour que vous puissiez faire le nécessaire. Et lundi, comme celle qui
227 complète et qui donne cours le mardi, elle est là aussi le lundi, mais elle fait de la polyvalence
228 ailleurs. Et donc elle, je lui ai dit : "Écoute, tu seras en binôme avec le nouveau remplaçant.
229 Comme ça, tu passes la journée avec lui et entre l'heure du midi, elle va lui faire la grille horaire
230 et comme il aura tous les accès, etc., donc il pourra gérer. Et donc tout ça, on a géré là
231 aujourd'hui en mode urgence. Et j'ai envoyé un mail aux parents pour dire, voilà, il y aura
232 quelqu'un. J'avais déjà prévenu les élèves en disant que normalement, c'était monsieur qui allait
233 reprendre, mais sans dire qui est qui il est, sa formation, etc. C'est à lui de le partager s'il en a
234 envie. Oui, parce que là, il n'y avait pas de titre qui. Il n'y avait personne, je pense. Donc oui,
235 ce n'est pas évident. Après, c'est aussi un peu trop juste aussi, je veux dire, que j'ai lancé
236 l'annonce là et donc je lance directement maintenant sur Primoweb parce que je vois bien que
237 si je dois sortir des PV de carence, je n'ai pas le choix. Et comme c'est des longs remplacements,
238 quand même quatre semaines, il y a les cinq jours d'attente. Le PV de carence, on ne peut pas
239 le sortir avant cinq jours ouvrables. Donc à partir du moment où il y a l'annonce. Imaginons que
240 si j'avais reçu l'annonce aujourd'hui en disant qu'elle ne revenait pas et qu'elle prolongeait
241 jusqu'à carnaval, je sortais l'annonce aujourd'hui. Mais le PV de carence, j'aurais pu le sortir
242 seulement que jeudi prochain. En attendant, on se débrouille ou alors parfois, on téléphone à la
243 Fédération Wallonie-Bruxelles en disant, voilà, écoutez, j'ai quelqu'un, si je peux sortir le PV
244 de carence, est-ce que je peux anticiper ? Ou alors, ce qui m'est déjà arrivé aussi, je leur propose
245 un contrat de volontariat. Ah oui, ok, en attendant d'attendre. Donc là, j'ai déjà fait un contrat
246 de volontariat. J'ai déjà aussi engagé des personnes pensionnées. Alors pas spécialement le PV
247 de carence. Alors s'ils ont encore le droit de travailler dans ce cas, oui. Mais là, j'avais engagé
248 quelqu'un, je pense, qui avait 70 ans et elle est venue dépanner en néerlandais par exemple. Et
249 elle, je lui ai fait un contrat de volontariat. Et qu'elle a accepté. Et donc voilà, elle a fait le job

250 aussi. Après, ça, c'est pour des dépannages, entre guillemets. Ça ne peut pas faire du long terme.
251 Et donc, elle, montait par contre avec les élèves, mais c'était les professeurs qui descendaient et
252 qui lui remontaient ses élèves. Mais alors, c'était très particulier parce que les enfants ont, entre
253 guillemets, bien aimés, parce que c'était comme une grand-mère, en fait, qui prenait soin d'eux
254 et qui leur enseignait, parce qu'elle était enseignante.

255 **P : Et alors je me demandais, est-ce que vous avez observé des changements au niveau des**
256 **fréquences par rapport aux absences ?**

257 **D :** Alors oui, je pense qu'il y a eu de l'ordre de deux absences, je dirais. D'abord, de 1 une
258 fatigue extrême par rapport à la charge et à la lourdeur de tout ce qui est demandé par le
259 ministère. Et je pense que parfois, je pense qu'il y a une il y a une vision de l'enseignant comme
260 quoi c'est une lourdeur. Mais parfois, ils se compliquent eux-mêmes la tâche, je pense, en ne
261 comprenant pas style les différents cours. Je dis mais vous savez qu'en 1 h de cours, en fait,
262 vous pouvez intégrer 3 choses et pas faire des couches de lasagnes en fait. Donc si vous faites
263 un texte de lecture, ça peut très bien être un truc en lecture, ça peut être également de la
264 citoyenneté, ça peut être également toucher à l'impact au niveau de la religion ou quoi que ce
265 soit. Et je dis donc arrêtez de faire des couches supplémentaires, mais quand ils n'ont pas eu
266 cette habitude-là, en fait, je pense que là ça devient un peu compliqué. Voilà pour qu'il n'y ait
267 pas trop de lourdeur. Après, il y a le dossier d'accompagnement de l'enfant qui est arrivé et là
268 ça s'est fait un petit peu, pas correctement de la part du ministère parce qu'en fait les directions
269 ont été formées à ça et en fait l'approche évolutive, ça a été lancé pour les P1-P2 dès qu'ils sont
270 rentrés dans le tronc commun alors qu'ils ont été formés seulement l'an dernier. Et alors former,
271 c'est former qu'entre guillemets. Donc là mon référent numérique, lui, je l'ai entre guillemets
272 formé et donc en fait lui fait des tutoriels pour expliquer à ses collègues et donc on relance à
273 chaque fois qu'il faut rentrer dans le DACCE et que c'est quelqu'un de nouveau. Au début, c'était
274 moi qui avais géré le tout avec ceux qui étaient concernés et maintenant, c'est lui qui a pris la

275 main et je délègue quand je sens que quelqu'un a les compétences pour en fait. Et donc voilà,
276 au fur et à mesure. C'est le référent numérique qui épaulé et aide à gérer le DACCE. Je pense
277 qu'il y en a certains qui ont subi une certaine fatigue. Alors il y a eu ça. Peut joindre à ça
278 justement par rapport à l'approche évolutive, c'est le fait de l'imposition de l'inclusion. Et le fait
279 d'avoir différents profils qui sont peut-être un petit peu too much, je dirais, pour être dans
280 l'ordinaire et surtout qu'on a quand même des classes en général de 24 à 26 élèves, ce qui n'est
281 pas anodin pour se dire que voilà, on en a un qui est dyspraxique, l'autre qui est dyslexique,
282 l'autre dyscalculique, l'autre qui a TDAH et ainsi de suite. Et donc voilà, ce n'est pas évident.
283 Donc ça a enchaîné aussi une certaine fatigue, je dirais. Donc ça, c'était aussi compliqué d'avoir
284 tous ces profils d'enfants différents et à savoir que j'ai quand même pas mal de jeunes
285 enseignants que j'ai engagés. Et qui me disait quand même que dans leur formation à l'école
286 normale, d'où qu'ils viennent, ils n'étaient pas au fait réellement de comment gérer ces troubles-
287 là et comment adapter et ainsi de suite. Donc moi, j'ai créé une clé où j'ai téléchargé plein de
288 fiches, je vais dire, selon les troubles ou quoi que ce soit, toutes les pistes qu'ils peuvent mettre
289 en œuvre. Et voilà, j'essaye de les soutenir tant bien que mal par rapport à ça. Et la deuxième
290 chose qui est rentrée en ligne de compte, c'est depuis la pandémie. C'est à dire qu'en fait
291 l'immunité a fortement baissé auprès des enseignants et le fait est, je pense que les virus
292 attaquent mais nettement mieux maintenant. Et donc il y en a qui, quand ils tombent malades
293 alors que je n'ai pas du tout une équipe de malades, quand ils tombent malades, c'est des vrais
294 malades quoi. C'est à dire qu'ils sont k.o. mais facilement pendant une bonne semaine et demie,
295 voire 2 semaines parfois. Alors qu'avant, ça n'arrivait jamais à personne. Et donc depuis, ils
296 l'annoncent, je vais dire, quand on passe en orange comme aujourd'hui, avec des pics assez
297 importants. Donc cette donne-là, mais qui n'est due à personne, qui est due, je pense justement
298 à comment est-ce que ces virus évoluent, je vais dire, au fur et à mesure, et l'immunité qui a
299 quand même fortement diminué. Je vois bien que dans les jeunes enseignants, Là, c'est parfois

300 un petit peu plus compliqué parce qu'ils n'ont pas encore créé cette immunité. Quand on a des
301 années dans l'enseignement, en général, on est costaud, il y a juste un petit moment de fatigue,
302 juste des vacances ou en général, c'est là qu'on lâche un peu prise ou quoi que ce soit. Et alors,
303 ce que j'ai aussi au niveau de certaines fatigues, c'est jeune enseignante, jeune maman. Et qui
304 se retrouvent à devoir gérer parfois un enfant à la maison, qui change parfois le rythme. Et il y
305 a parfois cette fatigue-là qui peut arriver aussi, mais qui est de l'ordre vraiment, je vais dire de
306 l'exceptionnel. Mais voilà, sinon voilà, j'ai vraiment une équipe qui fera tout pour être présent.

307 **P : *Comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***

308 **D :** Alors si ce sont des longs remplacements, je trouve assez facilement et j'ai de toute façon
309 ce quota de périodes que j'ai des personnes à disposition et qui est propre à la quantité d'élèves,
310 ce qui n'est pas réalisable dans des plus petites entités évidemment. Parce que là, forcément,
311 chaque titulaire est dans sa classe et il n'y a pas des personnes supplémentaires. Après, je vais
312 dire, je pense qu'ils sont tous compréhensifs ici. Je vais dire il n'y a personne qui a râlé ce matin,
313 par exemple, parce que j'annulais la piscine et que je réquisitionnais les profs d'éducation
314 physique. Et donc voilà, alors que je veux dire, ils auraient pu me pester dessus ou n'importe
315 quoi. Mais bon, voilà, j'ai envoyé le message. Ils savent que quand j'agis comme ça, c'est
316 vraiment de l'ordre de l'exceptionnel et qu'on essaye, entre guillemets, tous de pouvoir y mettre
317 un petit peu. Un petit peu du sien chacun et d'essayer, je veux dire de trouver la demande de
318 l'équipe. C'était surtout OK si tu vas partager ou quoi que ce soit, mais essaye de trouver un
319 juste équilibre et que ce ne soit pas toujours les mêmes qui payent quoi. Le malheur que j'ai ici,
320 c'est qu'en fait on n'a pas de réfectoire ici à l'école. Les enfants mangent tous en classe avec
321 leur professeur. Si j'avais un réfectoire, je pourrais dire s'il y a 2 classes, il y en a 2 et je débloque
322 un seul et qui fait entre guillemets garderie à ce moment-là dans un local. Mais ça, je ne l'ai pas.
323 Donc en soi, je n'ai pas d'autre solution que celle qu'on travaille habituellement ensemble, dans
324 toutes celles que je viens de partager. Dans nos pools, on en a quatre nous, parce qu'on est une

325 super entité. On a quatre enseignants dans les pools. Et honnêtement, les 2 qui sont déjà venus,
326 vraiment déjà des chouettes personnes. Quand ils arrivent le travail doit être prêt. Ça doit être
327 prêt en effet, parce qu'en fait ils viennent ponctuellement une journée, deux journées ou quatre
328 journées maximum. Mais comme je dis, moi j'ai cette facilité, c'est d'avoir trois classes de la
329 même année. Donc en général, même s'ils sont malades, à part s'ils sont sur leur lit de mort, les
330 miens, c'est qu'en général ils préparent les plannings et ils envoient le travail. Et donc en fait,
331 ils l'envoient aux collègues ou à moi, voilà, qui savent que je suis là tous les jours à 06h15 du
332 matin, je suis à l'école et donc parce que j'habite en dehors de Bruxelles, moi c'est pour ça. Et
333 donc en fait, résultat des courses, en fait, Ben moi, s'il y a des copies à faire, je prépare les
334 copies et tout. Et alors, ce qui est convenu aussi dans le pool de l'entité, c'est qu'ils ont un on a
335 un dossier à compléter. C'est à dire qu'en fait, il doit y avoir le nom, le nombre d'élèves, la liste
336 des élèves de la classe et de savoir qui a des troubles ou des aménagements, etc. Et donc moi,
337 quand il y a quelqu'un qui arrive comme ça, moi j'ai préparé en fait tout le dossier, et cetera. Et
338 quand le remplaçant arrive, il a son dossier avec tout qui est prêt. Je lui montre la classe ou si
339 ce n'est pas moi, je délègue à un enseignant de l'étage qui a la même année en disant voilà, tu
340 vas devoir l'accueillir et ainsi de suite. Et en fait, tout est prêt. Il a le planning, les horaires, s'il
341 a des surveillances, etc. S'il y a une heure de fourche, comme ils sont obligés de prester tout, il
342 sait qu'il va co-enseignement. Donc moi, j'ai tout fait, j'ai tout préparé et puisque l'enseignant
343 absent m'envoie en fait le travail. Et donc en fait, tout est là. Et donc l'enseignant donne les
344 cours parce que tout est là, il fait les corrections, etc. Tout est prêt et tout est suivi en fait. Et si
345 jamais c'est sur 4 jours, bah il a déjà ça, il a le planning et les collègues sont là et là il peut
346 préparer et ainsi de suite. Mais bon, le but aussi dans ces professeurs itinérants, on peut se
347 mettre à leur place. Bah c'est compliqué, on va une fois aller en première, une fois en 3e, une
348 fois en 5e, une fois en 6e, on ne connaît pas les élèves, on ne sait pas ce qu'il y a. Donc moi ici
349 je me dis OK, moi ici en fait ce qu'il rend service et tu as la qualité d'être enseignant. Et

350 honnêtement, ici ils sont évalués chez nous dans le pool. Donc ils sont interviewés, ils sont
351 évalués. Donc résultat des courses, en fait, ils sont quand même suivis et ils font partie d'une
352 des écoles de l'entité, forcément.

353 **P : *Et c'est une décision de qui de les évaluer ? C'est une décision commune de tous les***
354 ***bureaux d'entités.***

355 **D :** Moi, je suis la plus grosse entité sur Bruxelles, on est l'entité B3 et donc on est 45 directeurs
356 dans l'entité. Donc voilà, on se les partage. Comme ce sont des directeurs qui sont au bureau et
357 qui dirigent l'entité, enfin le conseil des directions, c'est des décisions qu'on a prises justement
358 par rapport à différents retours. Donc ils sont interviewés selon les profils et ainsi de suite. Et
359 donc ils sont triés sur le tas par rapport à ceux qui posent la candidature pour rentrer dans le
360 pool. Et après ils sont évalués au fur et à mesure et donc nous on envoie des retours. Ce n'est
361 pas le truc plan-plan. Ce n'est pas la planque. Mais en même temps, il y a des attentes du bureau
362 que nous, en tant que direction ou collègues, on prépare aussi et qu'ils soient accueillis, je vais
363 dire, correctement. Et si moi, par exemple, ils sont arrivés et que j'étais en réunion, que je n'ai
364 pas eu l'occasion, en général, je leur dis tiens, j'espère que votre journée s'est bien déroulée. Je
365 renvoie toujours un petit message pour faire le suivi et d'avoir le lien quand même. Donc voilà,
366 c'est faire au mieux.

367 **P : *Est-ce qu'il y a des moments où même en essayant de mettre en œuvre ces solutions, il y***
368 ***a quand même des petits couacs ?***

369 **D :** Il peut y avoir des ratés. C'est-à-dire que s'il y a une journée, j'ai trois titulaires de classe
370 qui ne sont pas là et qu'en même temps, j'ai des co-enseignants qui ne sont pas là non plus et
371 qu'il faut répartir, les couacs, de toute façon, ils seront répartis. Ou alors moi, je dois libérer une
372 journée complète et je prendrai une classe. S'il y en a trois, il y en a deux qui vont être dispersés,
373 il y en a une que moi je vais prendre. Donc s'il y a couacs, c'est moi qui joue.

374 **P : *Et ça arrive souvent que vous deviez prendre une classe ? Absolument pas.***

375 **D : Non, vraiment pas.**

376 **P : *Abordons maintenant la stabilité de votre équipe éducative. Comment décririez-vous la***
377 ***stabilité de votre équipe au cours de ces dernières années ?***

378 **D : Oui, non, moi, je n'ai pas du tout de turnover. Moi, j'ai vraiment une équipe stable à la base.**
379 Alors ceux qui sont arrivés, qui sont nouveaux, c'est parce que j'ai eu des départs à la pension.
380 Ou alors j'ai des congés, c'est-à-dire que j'ai des enseignants qui sont parfois en congé de longue
381 date avec des interruptions de carrière ou des disponibilités pour convenance personnelle parce
382 qu'ils ont décidé de faire d'autres jobs en attendant et qu'ils sont toujours définitifs chez moi. Et
383 donc là, alors j'ai des jeunes qui sont engagés, Mais dès la deuxième année, en fait, on évalue.
384 Ici, en fait, moi, au sein de mon pouvoir organisateur, on est un, deux, trois, on est quatre écoles
385 en fait. Et donc on se réunit entre directions. Il y a une école fondamentale, une école maternelle
386 et une école primaire. Plus moi en tant qu'école primaire autonome aussi. Et donc on a un
387 intérimaire qui va travailler pendant un an ici. Et donc le PO nous demande de les visiter et de
388 remplir un rapport. Et donc comme imaginons que cette enseignante n'a travaillé que chez moi,
389 mais si elle fait un jour de plus l'an prochain, elle comptabilise des jours et du coup elle est
390 comptabilisée au sein du PO. Mais comme on est plusieurs écoles, Ça veut dire que si moi je
391 perdais de l'emploi, elle risquerait de basculer dans l'école de mes collègues. Donc ce qui se fait
392 que si moi j'en ai une et que voilà, je me dis OK, mais elle va d'office devoir rencontrer les
393 autres directions aussi. Là, il y a une interview qui se fait, visite d'école, on sent quand même
394 assez rapidement si c'est OK ou pas. Et à ce moment-là, il me donne un retour. Et si j'ai tout qui
395 est au feu vert, à ce moment-là, je dis OK. Et quand on a réunion avec le PO, on dit OK, on les
396 a vus, on sait ce qu'il en est ou il y a des balises ou pas de balises. Ou parfois, quand on en a
397 trois, qui ont fait un an et qu'on ne peut en garder que deux par exemple, dans ce cas-là, moi je

398 donne plus d'impact en disant : écoutez ça, là il y a une variante, là c'était plus positif, pas que
399 l'autre soit négatif, mais si je dois comparer, elle est plus au point machin et l'autre il faut peut-
400 être qu'il fasse encore son expérience ailleurs ou quoi que ce soit parce qu'il faut faire des choix
401 et on fait les choix sur les mêmes critères de compétences que l'on a jugés. En fait, on a une
402 grille qui a été faite par le pouvoir organisateur où là on doit lui dire de quand à quand, dans
403 quel poste ils étaient et alors il y a toutes les le contact avec la direction, le contact avec les
404 parents, le contact avec les collègues, la tenue du journal de classe, les leçons qui ont été
405 données, ça peut être aussi comment est-ce qu'il a entretenu la classe, les affiches prévues dans
406 la classe et alors je récupère les cahiers et les fardes des élèves voir si les corrections sont faites
407 correctement, si tout est bien ordonné, ainsi de suite. Donc voilà, tous des critères, je vais dire,
408 d'ordre qui relèvent, je vais dire, d'un enseignant face à une classe et dans un travail collaboratif
409 avec les collègues, avec la direction et autres quoi. Donc voilà, tout ça est observé, alors on voit
410 un petit peu ce qu'il en est quoi. Et quand moi je vais observer les enseignants, donc la première
411 fois quand c'est un nouvel enseignant, je le laisse facilement pendant un bon mois et demi, deux
412 mois, prendre position dans l'équipe avec sa classe, etc. Et donc là, je lui dis écoute, tu choisis
413 toi une leçon à laquelle tu vas m'inviter. Et donc voilà, comme ça, la première observation, c'est
414 plutôt quelque chose que lui a prévu ou elle a prévu. Et puis après, je peux tomber comme un
415 cheveu dans la soupe et j'arrive alors pour voir si ce n'était pas de l'esbroufe et tout à coup un
416 truc mené. J'ai déjà eu le cas d'une enseignante, par exemple, elle avait téléchargé sur Internet
417 et en fait, elle ne maîtrisait pas du tout ce qui était écrit sur sa leçon, parce que je questionne
418 quand même au niveau de la leçon aussi. Et du coup, ça ne passait pas du tout. Sa leçon, elle
419 n'a pas été réussie. Et quand j'ai pris la farde, il n'y avait pratiquement aucune feuille dans les
420 fardes des enfants et donc ce n'était pas OK. Elle n'a par contre pas été reconduite et là je ne
421 l'envoie même pas chez les collègues ni rien. À partir du moment où moi c'est un non, il ne
422 passe pas toutes les étapes ni rien, c'est d'office non. Elle n'est pas reconduite pour l'année

423 d'après. Donc voilà, elle reçoit son C4 en fin d'année et je lui dis écoute, tu n'es pas reconduite
424 pour l'an prochain, donc libre à toi à aller dans une autre école ou quoi que ce soit.

425 **P :** *Vous n'avez eu aucun départ ?*

426 **D :** Oui, enfin moi j'ai si j'ai une enseignante qui a démissionné, Parce qu'elle venait d'être jeune
427 maman et donc elle avait pris du temps avec moi et tout pour m'expliquer la situation. Et elle
428 me dit ce n'est vraiment pas par rapport à l'école ni rien, mais je vois bien que par rapport à
429 elle, à son profil. Parce qu'elle avait un trouble elle-même, elle me dit par rapport à mon profil,
430 elle dit et le fait d'être jeune maman, le fait de donner pour ma classe, de préparer encore des
431 cours et ainsi de suite, en fait, je sens bien que ce n'est plus possible pour moi. Et donc elle s'est
432 fait un propre état des lieux pour elle et elle avait participé à un concours au sailor. Et donc là,
433 par exemple, elle m'a donné sa démission et elle m'a dit voilà, elle avait un emploi. Et là, elle
434 œuvrait vraiment pour sa vie de famille et ainsi de suite. Je voilà, je dirais que c'est la première
435 démission que j'ai eue. Sinon, si j'ai d'autres démissions, c'est plutôt, je vais dire quand il y a
436 des intérimaires qui viennent et que c'est par exemple pour un mois et que c'est reconduit peut-
437 être pour 15 jours, mais qu'eux ont une proposition qui est datée jusqu'en fin d'année, qui me
438 préviennent en disant "écoutez, voilà, je suis désolée, mais non, ça je comprends bien, surtout
439 quand on a des loyers, des machins et tout à payer et qu'en plus, quand on démarre, on n'a même
440 pas droit au chômage, encore bien avec toutes les nouvelles règles maintenant. Et donc là, je
441 dis, on essaye ou je demande 8 jours de préavis s'il y a déjà des contrats de signés, ou alors à
442 l'inverse, je libère directement et je dis ne vous inquiétez pas, moi je me retournerai de mon
443 côté et puis voilà. Mais sinon non. J'ai peu de départ et je mets plein de choses en place pour
444 mes enseignants mais je pense qu'eux ne s'en rendent pas compte parce qu'ils sont un peu
445 privilégiés comme ça. Quand ils habitent la même maison tout le temps et qu'ils ne connaissent
446 pas ailleurs parce qu'en fait ils sont toujours ici, à part une qui est arrivée du communal et qui
447 est engagée chez moi là maintenant depuis quelques années et qui leur dit "vous ne vous rendez

448 pas compte qu'elle est à votre écoute, qu'elle est en train d'œuvrer pour ça et pour ça, qu'elle
449 regarde Elle n'est pas absente non plus, parce que si je suis absente, ils connaissent mes
450 plannings et donc ils savent quand je suis en réunion, quoi qu'est-ce, etc. "Vous pouvez me
451 téléphoner, si je réponds, c'est que vous ne me dérangez pas." Tout est convenu comme ça, mais
452 après, c'est moi. Ils savent que je suis là tous les jours à 6h15 au matin, que je reste. Là, il y
453 avait des remplacements en garderie, puis notre rendez-vous. J'ai prévenu la surveillante en lui
454 disant : "Si tu en restes encore un à 6h, toi tu pars, moi je suis encore là, tu me laisses." Tout le
455 monde n'agit pas de cette façon-là en tant que direction et voilà. Après moi, je suis entière, je
456 vais dire, je l'étais en tant qu'enseignante, je le suis en tant que direction. Après, mon mari ne le
457 vit peut-être pas de la même maison, mais là il finit à 21h00 aujourd'hui, donc voilà.
458 Honnêtement, ils sont tous très professionnels en fait. Alors je ne dis pas pour autant que c'est
459 le monde des bisounours et que tout le monde s'entend bien et ainsi de suite non plus, parce
460 qu'on est quand même de l'humain et que dans l'humain, surtout quand on est dans une grosse
461 école comme ça. Mais honnêtement, ils sont tous professionnels et ils sont tous impliqués et
462 investis. Et voilà, moi, de cette qualité-là, je peux vraiment leur reconnaître. Après, des râleries,
463 il y en a qui parfois, voilà, je trouve que c'est. Quand ils ne se rendent pas compte de leur réalité
464 et des avantages qu'ils peuvent avoir, voilà, le bureau des plaintes, il existe, quel que soit le
465 curseur, je vais dire, et voilà, après, je l'entends et puis je dis écoute, voilà, c'est comme ça et il
466 n'y a pas d'autres possibilités et donc il faudra faire avec quoi. Mais non, honnêtement, oui,
467 j'avoue que.

468 **P : *Que mettez-vous en place pour l'accueil des nouveaux enseignants ?***

469 **D :** Moi, quand je reçois un enseignant un petit peu comme ce matin, même si je dois venir le
470 samedi ou que je dois engager durant les vacances, si je suis présente en Belgique ou quoi que
471 ce soit, je me libère. Facilement toujours une matinée complète pour pouvoir l'accueillir, lui
472 expliquer le fonctionnement de l'école, lui faire visiter toute l'école, de mettre en relation

473 directement en disant et en téléphonant aux collègues parce que dès que c'est un titulariat de
474 classe, forcément comme ils sont trois, c'est très facile je vais dire parce qu'en fait ils se
475 soutiennent l'un l'autre. Donc j'ai cette facilité là aussi au niveau des clés, des codes, de
476 photocopieuses, etc. Donc entre guillemets, ils ont vraiment tout le mode d'emploi et un
477 abécédaire qui est créé et où ils ont entre guillemets, je vais dire toutes les informations. Je leur
478 explique aussi puisqu'on a un plan CIVA, donc c'est de la prévention au harcèlement avec toute
479 une procédure qui est mise en place. Donc ça, c'est expliqué aussi. Et je leur prends un temps
480 où je rassemble les nouveaux quand il y en a trois ou quatre par exemple, sur une même année
481 en début d'année, pour leur expliquer notre plan de pilotage et de leur expliquer un petit peu
482 quels sont les focus à devoir être attentifs. Et donc voilà, c'est principalement à ce niveau-là, je
483 vais dire, où tout est mis en place et que ça roule, je vais dire. Et ils savent, voilà, je travaille
484 toujours la porte ouverte. Et donc ils savent qu'ils peuvent venir à n'importe quel moment ou
485 quoi que ce soit. Si je ne suis pas en rendez-vous, alors il vient : "Tiens, est-ce que c'est ok
486 maintenant ou pas ?" Et je suis quand même assez disponible s'ils ont besoin d'un coup de main
487 ou n'importe. Et alors, il y a pas mal de dossiers et on a un drive. Le référent numérique a créé
488 un drive au sein de l'école où là, en fait, il y a plein de dossiers il y a des leçons qui sont prêtes
489 et qui se sont réparties et qui sont sur le drive. Et donc dès qu'il y a un nouvel enseignant qui
490 arrive et qui reste durant l'année, il reçoit une adresse mail professionnelle et donc du coup il a
491 accès au drive et il peut voir avec le référent numérique comment ça fonctionne et il peut aller
492 chercher des infos là-dessus. Donc Schooodle by Me par exemple, l'année dernière je l'avais payé
493 pour toute l'école de P1 à P5. En fait chaque année a tout téléchargé Oui, c'est sur le drive. Donc
494 voilà, je veux dire, j'essaye d'outiller comme je peux pour que chacun puisse œuvrer dans ce
495 tronc commun qui est nouveau là maintenant. Donc voilà. Mais bon, en général, même s'il reste
496 qu'un certain temps ou quoi que ce soit, j'ai des remerciements pour l'accueil, remerciements
497 pour l'organisation. Et là, j'ai une enseignante qui vient d'arriver là le 5 janvier Et elle travaille

498 à Auderghem aussi. Elle me dit "Ecoutez, si ça se prolonge, je garde chez vous et j'abandonne
499 là-bas." Parce que là, honnêtement, elle dit c'est structuré. Elle dit au niveau des élèves, il y a
500 une chouette gestion, etc. On voit qu'ils sont cadrés, ils ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent,
501 etc. "Ah non, ça, ils sont mal tombés avec moi, ils ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent." Et
502 après, voilà, j'ai une chouette relation. Les parents, au niveau des fratries, ils me connaissent
503 depuis des années aussi là maintenant. Et donc le fait que ce soit stable au niveau de la direction,
504 au niveau des enseignants, même s'il y a des nouveaux enseignants, au niveau de la
505 communication, etc. Ben voilà, je vais dire ça rassure. C'est beaucoup rassuré en fait.

506 **P : Dernière question, c'est pour les perspectives et vos besoins pour l'avenir. On va imaginer**
507 **que vous avez une baguette magique, quelles stratégies souhaiteriez-vous renforcer dans**
508 **votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?**

509 D : Alors une machine à cloner. Parce que je sais qu'il clonerait, moi déjà en premier. Moi je
510 dirais en tout cas une répartition de moyens beaucoup mieux identifiés parce que je me rends
511 compte qu'en fait, que ce soit humainement ou de manière pécunier. Allez, je vais donner
512 l'exemple de la gratuité. Par exemple, ici, ils aimeraient bien travailler dans des livrets
513 d'exercices. On en avait en comment je suis arrivée en 2010. Y en a plus parce qu'avec cette
514 histoire de gratuité, bah y a eu changement, c'était tout à coup on ne peut plus rien demander
515 aux parents, puis c'était bah finalement vous pouvez en achat facultatif et groupé, mais si le
516 parent ne veut pas payer, bah vous ne pouvez pas le donner à l'élève. En tout cas, il ne peut pas
517 écrire dedans. Je dis bah OK, on va discriminer clairement comme ça. Lui, il est bien stigmatisé
518 dans sa classe et donc moi j'ai dit c'est tout le monde sur un même pied d'égalité ou pas du tout.
519 Et puis je voyais aussi que dans les. Enfin voilà, il y a plein de choses et plein de moyens.
520 FMTTN par exemple. Ben voilà, on n'a pas des locaux, nous, je ne sais pas faire grandir mon
521 école, elle est déjà assez conséquente comme ça. Voilà, là on est en train de penser et j'ai lancé
522 le projet pour refaire complètement l'espace à côté de la salle des profs, il y a un espace cuisine.

523 On va tout démonter, on va refaire toute une cuisine pour Ikea, avec le four à micro-ondes, le
524 four normal, je vais dire, pour que quand ils font de la cuisine, etc., ils vont peut-être venir cuire
525 là et pas devoir porter, rentrer à la maison, demander à des parents, machin, etc. Et donc voilà,
526 ce serait plutôt ces moyens-là et aussi nous permettre qu'on ait accès à des salles de sport et que
527 ce soit compris, qu'on n'ait pas des financements à avoir parce qu'ils ont augmenté les heures
528 d'éducation physique par exemple. C'est bien sympa, mais bon, les salles de gym, on ne les a
529 pas inventées. Et donc moi, l'année passée, je fraudais parce que dans le texte, c'était "il n'est
530 pas question que le prof garde tes enfants en classe". C'est bien, mais bon, moi ce sera quand
531 même une heure en classe. Et donc nous, on a un conseil d'entreprise et un CPPT puisqu'on est
532 une grosse ASBL. Et donc j'avais acté en disant "Écoutez, je suis au PO, voilà, là je fraude cette
533 année, mais je n'ai pas d'autres possibilités. Donc moi je veux bien, mais je veux dire, on ne
534 peut pas faire mieux que ce que notre logistique et notre bâtiment nous permet quoi. Et donc là
535 on a la chance d'avoir Sport City à côté et donc là ils vont à la piscine à pied. Donc là je n'ai
536 pas de car, un pays ni rien et donc là c'est facile. Mais n'empêche que pour pouvoir avoir des
537 salles à disposition, voilà je trouve que là il y a des choses à faire. Rien qu'au niveau horaire
538 déjà de permettre que chacun ait un local et une disponibilité je vais dire pour aller avec ses
539 élèves pour pouvoir donner son cours et d'avoir le matériel permis, une vraie gratuité à ce
540 moment-là, c'est-à-dire qu'on nous donne les finances, qu'on achète les livrets d'exercice et ainsi
541 de suite, et ne pas devoir avoir une gestion de comptabilité comme ça qui est catastrophique. Et
542 de trouver peut-être un autre système. Nous, on l'avait fait à un moment donné quand on voulait
543 être EcoSchool, je vais dire. C'était de se dire que les parents avaient une plateforme, ils
544 commandaient et le matériel était livré chez eux à la maison. Ici, c'est plus possible forcément,
545 puisqu'on doit travailler avec le marché public. Moi, ils me livrent mais pour neuf classes, parce
546 que c'était P1, P2, P3 pour la gratuité. Et donc moi, je me retrouvais avec des palettes et des
547 palettes et des palettes que je devais ouvrir avec ma secrétaire pour tout vérifier. Puisque j'ai

548 sept jours pour pouvoir dire si c'est OK ou pas. Je fais ça avec ma secrétaire. C'est moi qui
549 vérifie. Oui, en fait, eux font les commandes, ça arrive chez moi, c'est moi qui valide et qui
550 vérifie les commandes et je lance toutes les commandes. Et en fait, quand ça arrive, tout ce qui
551 est gratuité, c'est moi qui vérifie avec ma secrétaire. Par contre, tout ce qui est hors gratuité, le
552 matériel, ça c'est eux qui font. Ils reçoivent leurs bons et je leur dis vous cochez ce que vous
553 avez reçu, etc. et vous me les renvoyez dans les deux jours. Et là, à ce moment-là, mais la
554 gratuité, comme c'est tellement précis et que c'est une comptabilité à part, parce que parfois ils
555 livrent au mois de juillet ou au mois d'août. Et donc résultat des courses, les professeurs ne sont
556 pas tous là. Ce qui se passe, c'est que ma secrétaire et moi, on ouvre chaque colis et à tour de
557 rôle, c'est où elle coche et c'est moi qui déblaye tout de la caisse et puis on remet tout dans la
558 caisse et puis on re-scotche le tout et alors on met OK et le nom du professeur. Comme ça,
559 quand lui il arrive, il peut prendre sa caisse, il n'a plus rien à vérifier au niveau gratuité et là, il
560 peut ouvrir et gérer son matériel directement. Ça, c'est juste pour la gratuité.

561 **P : *L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à***
562 ***me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois***
563 ***terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre***
564 ***précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.***

1 **Entretien D7**

2 **Pamella :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Et alors l'idée c'est que je travaille en*
8 *binôme et donc ma collègue va regarder tout ce qui se passe en secondaire. Moi je vais*
9 *regarder tout ce qui concerne le fondamental et on va croiser nos données.*

10 **Directrice :** OK !

11 **P :** *Est-ce que vous acceptez que je vous enregistre comme ça je peux retranscrire fidèlement*
12 *vos propos ?*

13 **D :** D'accord.

14 **P :** *Alors on va commencer. Est-ce que vous pourriez vous présenter en disant un petit peu*
15 *qui vous êtes votre parcours dans quelle école est-ce que vous travaillez ? Combien est-ce*
16 *qu'il y a d'enseignants et tout ce que vous jugez utile de partager.*

17 **D :** D'accord, alors donc moi je suis directrice ici à XXX depuis cinq ans, c'est donc ma
18 cinquième année que je termine bientôt ça passe le temps passe vite. Avant j'ai travaillé en tant
19 qu'institutrice primaire dans une école à Uccle où j'ai été enseignante pendant 21 ans. J'ai été
20 pendant 14 ans en première primaire, et puis après en troisième primaire pendant quelques
21 années, et puis voilà ici je suis directrice. Ici donc à l'école on a donc c'est une école
22 fondamentale maternelle et primaire. On a des enfants dont les parents travaillent aux
23 commissions européennes. Donc ce n'est pas une population qui est très stable. C'est en fonction
24 des missions des parents et donc on a les enfants pour quelques années, parfois ils restent,

25 parfois pas. Et parfois aussi ils changent d'école pour aller à l'école européenne qui offre d'autres
26 possibilités. Voilà maintenant étant aussi on a aussi des enfants du quartier et donc on a une
27 population vraiment très hétéroclite, on n'a pas une nationalité plus importante qu'une autre. Et
28 donc ça va partir dans tous les sens. Les enfants sont des enfants qui sont assez bien cadrés, je
29 trouve dans leur famille. On a beaucoup d'enfants dont les parents s'intéressent à leur scolarité,
30 c'est une grosse majorité. On a des difficultés comme toutes les autres écoles, mais je trouve
31 quand même que les parents s'occupent pas mal de leurs enfants, ils s'intéressent quand on
32 quand on demande un rendez-vous, ils viennent maintenant on a les enfants qui ne parlent pas
33 toujours ou pas du tout le français. Puisque parfois ce sont des mariages mixtes et donc parfois
34 c'est la langue de papa plus la langue de maman qui n'est pas la même plus la langue de l'école
35 qui n'est pas la même non plus. Donc on peut avoir vraiment des difficultés au niveau du
36 français, mais ça on gère assez bien. On a un indice socioéconomique de 12.

37 **P : D'accord, parfait. Et alors je vous parlais tout à l'heure de l'absentéisme, mais en fait il**
38 **y a plusieurs définitions et celle qui va nous intéresser dans notre mémoire, c'est surtout**
39 **l'absence d'enseignants de manière répétée et évitable.**

40 **D :** D'accord. Je dois dire, j'ai des équipes hyper motivées et je n'ai pas spécialement
41 d'enseignants qui font ce genre d'absence. Donc ce que je vais avoir, c'est j'ai une personne par
42 exemple, c'est vrai qu'elle a en tête qu'elle a droit entre guillemets à un jour par mois. Et donc
43 elle va le prendre systématiquement. Mais alors cette personne, je vais dire, elle ne le faisait
44 pas avant, mais comme on est je ne vais pas dire qu'on est en conflit, mais la relation ne se passe
45 pas très bien entre elle et moi depuis peu. Et donc du coup elle va en profiter pour avoir ses
46 jours de d'absence injustifiée et totalement évitable. Et alors, par exemple, elle va faire grève.
47 Alors que je sais très bien qu'elle ne va pas aller manifester et qu'elle va prendre réellement
48 congé et je ne sais rien faire contre ça. Donc ça j'ai une personne, tu es une personne comme ça
49 ou ça je sais que c'est d'office. Sinon c'est vraiment des maladies et je dois dire que je vais peut-

50 être plus avoir ce genre de problème avec des nouveaux enseignants qui arrivent pour un
51 remplacement. Mais mes enseignants qui est une équipe hyper stable, je ne vais pas avoir ça à
52 part ma puéricultrice, mais à part elle, je ne vais pas avoir ce genre de difficultés.

53 **P : *Comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***

54 **D :** Oui tout à fait parce que déjà ça n'a rien à voir avec le sujet, mais c'est vrai que on est obligé
55 d'engager des gens qui ne sont pas diplômés, de plus en plus. Et donc ce sont des titres de
56 pénurie parfois non listés et donc là ça pose un réel problème. Donc oui et alors et même ces
57 gens-là parfois il n'y en a pas. Donc effectivement c'est compliqué d'avoir des remplaçants dans
58 ce cadre-là. Maintenant, on a il y a eu dans depuis l'année passée, je pense ou l'année d'avant,
59 il y a deux ans, on a le pool enseignant. L'année passée ils ont commencé à trois ou quatre et
60 ils ont terminé à un ou à deux. En fait, ce sont des enseignants qui sont diplômés, mais comme
61 on leur dit que leur fonction est compliquée parce qu'ils doivent aller d'une classe à l'autre, en
62 fait, ils ne préparent rien. Ils ne font rien et ils font juste garderie. Ce n'est pas sur eux qu'on
63 peut compter pour la continuité pédagogique. Oui et puis de toute façon ce pool enseignant, on
64 peut les avoir deux jours, on peut demander une semaine et on peut avoir une prolongation
65 d'une semaine. Mais pas plus. Et puis c'est par entité et donc on est 40 ou 45 écoles avec trois
66 enseignants. Quand on en a un, on est content, mais parfois on est content de ne pas en avoir
67 parce que ce qui restent sont quand même pas top. Effectivement s'il y a au-delà de six jours
68 ouvrables, je mets effectivement une annonce sur job école, Facebook aussi. Je suis sur instit
69 dispo ou sur mon compte perso. Je mets aussi une annonce sur la page de l'école. Et puis et
70 donc en attendant, c'est à la débrouille évidemment. Donc quand il y a un professeur absent, si
71 c'est dans les grandes classes, à ce moment-là, les professeurs ont aussi des heures de co-
72 titulariat. Et donc à ce moment-là, comme ils sont quand même en fonction, ce n'est pas l'heure
73 de fourche, et donc du coup je leur demande de garder leur classe. Et donc à ce moment-là, si
74 c'est un professeur qui doit aller ou si c'est le professeur où ils font leur co-titulariat, alors ils

75 vont dans cette classe-là pour garder la classe. Donc on essaye comme ça de s'organiser. Quand
76 c'est du co-titulariat, ça je n'hésite pas à leur demander soit de garder leur classe si c'était un
77 professeur volant qui est absent ou d'aller dans la classe qui sont en co-titulariat. Maintenant,
78 quand ce sont leurs heures de fourche, alors c'est moi qui prends en charge ou mon secrétaire
79 ou mon surveillant. Mais c'est très rare que je leur demande pendant l'heure de fourche. J'essaye
80 vraiment de respecter ce moment pour eux. Donc ici quand c'est un professeur absent, c'est en
81 général, c'est mon surveillant qui va dans la classe. Au moment de sa pause, c'est moi qui la
82 prend. Si maintenant il y a deux professeurs absents à ce moment-là, c'est lui une classe, moi
83 une classe et on s'organise comme ça, mais lui il a terminé à 13h30. Donc à ce moment-là,
84 l'après-midi c'est souvent moi et quand il y a plusieurs professeurs, alors je demande à mon
85 secrétaire de prendre une place également. Et quand il n'y a vraiment pas de possibilité, alors
86 je l'ai réparti, mais on essaye que ce soit... On fait avec ce qu'on a.

87 ***P : Le surveillant est un éducateur ?***

88 **D :** Non c'est une personne qui fait office d'éducateur parce qu'il a la tâche de gérer les conflits,
89 de surveiller les récréations etc. Et donc il s'est formé régulièrement chaque fois qu'il y a des
90 formations « éducateur » je l'envoie alors qu'il n'a pas le titre. Mais ça se rapproche la fonction
91 de ce qu'il fait se rapproche de ça. Donc il est hyper polyvalent, il fait ça très très bien. Et on le
92 paie grâce aux fonds propres. En primaire on n'a pas d'éducateur qui est payé par la Fédération
93 Wallonie Bruxelles et donc c'est fond propre. Pour à mi-temps, c'est lourd.

94 ***P : Et alors je me demandais de quelle manière est-ce que vous interagissez avec votre équipe***
95 ***face à l'absentéisme ?***

96 **D :** Les enseignants envoient un message, soit par message, soit sur WhatsApp sur mon
97 téléphone perso et alors en général c'est très tôt le matin. Oui donc à partir du moment où je
98 reçois le message... En début d'année, je leur ai demandé de faire un horaire avec l'horaire de la

99 classe, ce que les enfants ont et quand et leur horaire à eux pour savoir où ils sont et quand.
100 Donc quand ils ont du co-titulariat, à ce moment-là, je sais et donc à ce moment-là, dès que je
101 sais qu'ils sont à absent, on fait un horaire avec mon surveillant et on essaye de s'organiser
102 comme ça. Parfois, ce qu'il fait aussi, c'est quand par exemple c'est un il y a deux professeurs,
103 on parlait de deux professeurs absents. Ils demandent alors de regrouper deux classes dans la
104 période et donc les professeurs acceptent évidemment de changer leur heure de fourche un autre
105 moment. Et comme ça on sait gérer deux classes en même temps et donc là soit tu vas à la salle
106 de gym, soit tu vas dehors en fonction du temps du temps. Donc les matins on organise comme
107 ça au fur et à mesure des absences.

108 **P : *Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent dans la mise en œuvre de ces solutions***

109 **D :** Les obstacles ou c'est pas possible, c'est juste parce que je suis pas là par exemple. Parce on
110 a effectivement en tant que direction, on a quand même des formations ou des réunions ou plein
111 de bazar et donc du coup je ne suis pas toujours là. Et donc à ce moment-là, c'est un petit peu à
112 la débrouille et puis j'ai alors des professeurs qui sont très sympas et qui acceptent de garder
113 leur classe. Mais voilà en général, on arrive à se débrouiller. Quand la puéricultrice n'est pas là,
114 c'est moi qui doit la remplacer et donc si elle est absente c'est sûr que je vais devoir me taper
115 les deux heures de sieste. Oui, c'est toujours moi qui le fais les deux heures de sieste. Mais alors
116 si elle n'est pas là à ce moment-là, je vais aller le matin dans les classes où elle va pour accueillir
117 souvent en général, elle va en classe d'accueil ou en première maternelle la première heure du
118 matin. Et donc à ce moment-là, c'est moi qui y vais pour pouvoir accueillir ses enfants, il y en
119 a quand même pas mal qui pleurent, surtout qu'on vient d'en avoir toute une flopée ici en janvier.
120 Donc voilà, je vais puis les enfants, je suis à l'accueil le matin tous les matins. Donc tous les
121 enfants me connaissent avec mon secrétaire. Et donc s'il y en a qui pleurent, ils sont dans les
122 bras de maman, ils vont facilement venir chez moi aussi. Et comme ça on fait cette séparation-
123 là. Mais voilà sinon le travail n'est pas fait. Ce sont les enseignantes maternelles qui vont

124 s'occuper des toilettes qui vont s'occuper des langes parce qu'on doit accepter aussi maintenant
125 depuis certainement trois ans des enfants qui sont en linge que maintenant on n'a plus ça devient
126 rare d'avoir des enfants qui rentrent en accueil, même première maternelle, sans linge. Et donc
127 voilà tout son travail à elle, ce sont les enseignants ou moi-même qui faisons.

128 **P : *Et alors je me demandais pour plus pour les grandes classes, quelles solutions mettez-***
129 ***vous en place pour assurer la continuité pédagogique ?***

130 **D :** Ici donc j'ai demandé l'année passée de prévoir des exercices pour pouvoir occuper les
131 enfants. Alors pour avoir été enseignante aussi, ce n'est pas facile parce que forcément on ne
132 sait pas prévoir quand on va être malade. Et parfois on prévoit des choses une semaine et puis
133 si on est malade quatre mois après, enfin soit que c'est trop facile, ça ne correspond pas ou enfin
134 c'est du n'importe quoi donc il y en a quand même de temps en temps qui m'envoient leur travail
135 par mail aussi donc ça je peux imprimer ou alors maintenant si c'est un remplacement de longue
136 durée en général, pratiquement à chaque fois, les enseignants rentrent en contact avec le
137 remplaçant et lui dit ce qu'il doit faire. Si c'est maintenant moins de six jours ou que je
138 n'ai trouvé personne, à ce moment-là, surtout pour les plus grands, moi-même, j'imprime du
139 travail, des exercices, etc. mais on ne peut pas dire qu'il y ait une continuité pédagogique On
140 est dans la survie, enfin un peu comme chez tout le monde en fait. On est dans la survie et dans
141 l'organisation et le but est vraiment ici que les enfants aillent bien et je mets un point d'honneur
142 à ce que les enseignants aillent bien aussi donc c'est effectivement un peu à la débrouille, mais
143 voilà dans ces conditions-là quoi.

144 **P : *Oui mais justement en parlant du fait que vous veillez au fait que vos enseignants se***
145 ***sentent bien, comment votre manière de diriger influence-t-elle, selon vous, la gestion des***
146 ***absences dans votre école ?***

147 **D :** Alors ça il faudra leur demander, mais maintenant évidemment, c'est ma perception à moi.
148 Évidemment, quand justement il y a des absents et qu'il voit que je vais prendre les classes ou
149 qu'ils n'ont pas un travail supplémentaire parce qu'il y a un professeur absent, c'est plein de
150 petites choses comme ça, des détails qui passent parfois inaperçus, mais en fin de compte je ne
151 leur demande pas de faire plus. Je fais attention à leurs horaires, on sait que les rendez-vous
152 médicaux c'est galère de trouver en dehors des heures scolaires donc on est obligé de dire oui
153 mais donc voilà je leur dis oui s'ils ne sont pas bien, je leur demande s'ils sont sûr d'être
154 d'attaque de revenir à l'école. Enfin il y a plein de choses comme ça où je fais vraiment attention
155 à eux en dehors eux leur personne en dehors d'eux instit. Et donc voilà, je fais attention à ça.
156 Maintenant, oui, je j'essaye d'être attentive à leurs desideratas aussi et à leur demande et c'est
157 par des petites attentions en tout cas j'espère que maintenant tout ce qui est justement plan de
158 pilotage, tout ça qui se met énormément. Ici on est dans la première vague, donc on est dans
159 l'évaluation. Mais depuis que je suis là, c'est moi qui encode, j'essaye par des petites tâches
160 administratives qui ne je ne leur demande pas, je le fais moi. Donc j'espère que ça rentre dans
161 la balance et que grâce à ça on a une chouette ambiance ici. Moi j'ai l'impression qu'on a une
162 chouette ambiance et de ce que j'entends les professeurs ont l'air d'être contents de venir mais
163 maintenant. Bon après on a toujours un peu des exceptions. Enfin en tout cas de travailler
164 comme ça avec cette équipe là parce que j'ai une super chouette équipe qui est hyper motivée
165 mais bon j'ai pas fait 50 000 écoles, mais maintenant je trouve que dans la majorité les
166 enseignants ont toujours hyper motivé où qu'ils soient dans leurs écoles. Mais ils font des
167 projets, je les soutiens dans leurs projets, je les soutiens quand il y a une difficulté perso qu'ils
168 veulent partager. Enfin d'ailleurs, je leur dis et je leur ai toujours dit que moi j'ai choisi ce métier
169 là pour les enseignants. Je n'ai pas choisi ce métier-là pour les enfants, parce que in fine, si mes
170 enseignants ne vont pas bien, les enfants n'iront pas bien non plus et donc c'était d'abord pour

171 soulager les enseignants que j'ai choisis ce job. Et après les enfants. Donc c'était d'abord ça et
172 c'est aussi je pense grâce à ça que j'ai été engagée quoi.

173 **P : *Abordons maintenant justement le sujet de la stabilité dans votre équipe éducative.***
174 ***Comment décririez-vous l'évolution de la stabilité de votre équipe enseignante au cours des***
175 ***dernières années ?***

176 **D :** Alors je ne suis pas une grosse école, j'ai une classe par niveau. Donc il y a six classes en
177 primaire et cinq en maternelle. Et j'ai une équipe est très stable. Oui. Alors on a eu un départ en
178 quatrième primaire, il y a trois ans parce qu'elle avait fait un Master déjà depuis de longues
179 années et que la personne avait besoin de défis et avait des projets, et donc elle avait envie de
180 changer. Et alors il y en a une autre en maternelle, même chose, mais elle est revenue un an
181 après. Et donc, c'est tous les gens qui sont ici restent ici et souvent quand il y a des jeunes ou
182 des enseignants qui sont chez nous ou qui travaillent dans deux écoles, ils me disent toujours
183 qu'ils veulent revenir chez nous et qu'ils préfèrent notre école. Quand je suis arrivée, il y avait
184 une personne qui venait de France. Et donc elle venait un mi-temps, elle venait de France, et
185 puis effectivement après mais ça c'était plutôt entente avec l'équipe maternelle où ça allait moins
186 bien. Et donc là elle a décidé de rester de son côté. Mais j'ai des enseignantes qui viennent de
187 loin, parfois très loin.

188 **P : *Quels facteurs, selon vous, favorisent la fidélité/loyauté de vos enseignants ?***

189 **D :** Mais du coup il y a juste eu un départ, il y a deux ans de l'institut de quatrième et du coup il
190 y a une nouvelle personne qui a pris sa place. Alors oui donc elle justement ça a été compliqué
191 donc elle est partie vers les pôles territoriaux. Voilà, elle est partie là pendant deux ans, et puis
192 ici maintenant elle vient de changer et elle est dans une école secondaire spécialisée. Mais et
193 donc là comme elle partait en plus au mois de janvier, j'ai engagé une jeune qui avait l'air d'être
194 super dynamique et puis elle est restée un mois et puis j'ai reçu un certificat médical jusqu'à la

195 fin de l'année. Donc j'ai dû voilà la remplacer. Voilà et donc là ce remplacement ça ne s'est pas
196 très bien passé. C'était aussi une dame qui était sage-femme à la base et qui avait recommencé
197 des études d'institut. Et en fait elle est restée jusqu'à la fin. Mais par contre j'ai dû donner de moi-
198 même parce que elle était elle était dépassée, elle savait pas gérer et en plus elle était rude avec
199 les enfants donc ça a été compliqué donc du coup il a fallu chaque fois venir, j'ai pu engager
200 l'année passée quelqu'un en interne qui a pris cette classe-là en mi-temps. Mais bon voilà et ici
201 maintenant j'ai de nouveau une nouvelle qui vient d'arriver, mais je touche de bois ça a l'air
202 d'aller et avec l'équipe ça va aussi donc c'est chouette, tant mieux franchement tant mieux.

203 **P : *Quels éléments ou pratiques vous semblent particulièrement efficaces pour soutenir les***
204 ***jeunes enseignants ?***

205 **D :** Avec le plan de pilotage, on a donc dans l'onglet le premier objectif sur le bien-être. On a
206 mis une espèce de processus pour accueillir ces nouveaux profs. Et même processus que pour
207 accueillir les enfants aussi, les nouveaux qui arrivent chez nous. Et donc il y a deux personnes
208 qui se chargent de faire. C'est en général moi qui fais l'accueil et qui vais présenter la personne
209 il y a toujours des profs à la salle des profs donc je vais d'abord la présenter et puis je fais une
210 visite d'école et puis après j'ai deux professeurs qui sont dans les anciens une maternelle, une
211 primaire. Qui alors vont faire un petit accueil, mais pas bon ce n'est pas eux qui font un accueil
212 en général, mais ils vont donner les documents pour les surveillances ou ça va être un peu les
213 référents pour de l'école en tout cas, mais en même temps comme on travaille en cycle aussi,
214 puisque on n'a qu'une classe par niveau, forcément, mes P3 et mes P4, ils vont travailler
215 ensemble, ils font du coenseigner les uns avec les autres. Donc c'est souvent cette personne-
216 là du cycle qui va se charger d'accueillir ses nouveaux professeurs. Pour le côté pédagogique,
217 elle se calque un petit peu les autres. Bon moi je laisse la liberté pédagogique, puisque de toute
218 façon il n'y a même pas de comparaison à avoir avec une classe à l'autre puisque je n'en ai pas.
219 Maintenant, le taf doit être fait. Donc je vais voir la classe, je vais voir une leçon aussi

220 maintenant avec tout ce qu'on doit faire et justement les remplacements, je ne sais pas faire.
221 Mais je vérifie comme je peux et puis et malheureusement avec tout ce qu'on doit faire
222 justement comme tout ce qui est administratif, plus tout le reste. C'est souvent quand ça ne
223 fonctionne pas bien qu'on entend et à ce moment-là, je peux aussi régler et ajuster s'il faut.
224 Malheureusement, je n'ai pas la possibilité de passer mes journées à avoir un prof à regarder
225 son journal de classe et continuellement c'est impossible à faire. Voilà donc je sais que ce n'est
226 pas bien t'attendre quand ça ne va pas, mais bon. Voilà donc je fais en one shot aussi. Voilà j'ai
227 été au mois d'octobre, je pense que je vais y aller le mois prochain et puis on va faire comme
228 ça au fur et à mesure. Maintenant quand il y a des toujours, je leur dis aussi, j'étais enseignante
229 donc voilà s'ils ont une difficulté, ils savent qu'ils peuvent venir. Bon alors ce n'est pas facile
230 de faire cette démarche. Maintenant, souvent avec les jeunes, je leur demande s'ils vont bien, si
231 ça va et puis je dis voilà est-ce que j'ai remarqué ça ou est-ce qu'est-ce que je peux t'aider ou
232 donc on essaye j'essaye de faire faire comme ça de partir de là en tout cas. Alors pour l'instant
233 c'est les mêmes enseignants qui sont référents. Et voilà, je pense que ça ne posera pas de
234 problème non plus de changer si elles désirent changer donc pour l'instant c'est effectivement
235 toujours les mêmes. Pour les nouveaux enseignants, il y a plein de règles en fait très implicites
236 comme ça qui sont dans l'école depuis des années et parfois quand on arrive, on est là, on sait
237 pas pourquoi. Et c'est comme ça et donc d'ailleurs mon professeur de religion qui est là depuis
238 deux ans en fait nous on a par exemple tous les lundis matins, c'est le moment de concertation
239 jusqu'à 10 heures donc les enfants n'arrivent pas avant 10 heures, sauf ceux qui font la garderie.
240 Et donc soit ils ont une concertation collective avec moi, soit ils font concert entre eux par cycle
241 ou des choses comme ça. Grâce au plan de pilotage, on a dû faire un peu une enquête bien-être
242 pour pouvoir nous améliorer, elle nous dit parfois j'aurais aimé avoir les infos plutôt qu'entre
243 deux portes, mais en même temps, c'est notre fonctionnement et c'est pas comme si on ne lui
244 avait pas dit, on lui a dit, mais effectivement c'était informel. Mais parfois on a tellement de

245 projets et de choses qui doivent se mettre en place que en tant que professeur de religion, elle
246 va devoir régler la cérémonie de Noël. l'année passée, elle a su un mois avant, mais voilà j'ai
247 pas trouvé non plus que c'était si exceptionnel de pas lui dire avant un mois, mais Voilà donc
248 évidemment, les attentes des uns sont pas forcément des autres et mais bon, voilà, je pense que
249 c'est aussi parfois des ajustements au niveau de la communication qui est sans doute de ma part
250 où je dois aussi peut-être améliorer certaines choses, mais c'est aussi aux enseignants de se
251 renseigner. Je trouve parce que on met plein de choses en place. On fait attention à plein de
252 choses, on ne sait pas penser à tout, mais voilà, c'est ce qu'on disait avec les jeunes enseignants,
253 ils attendent aussi le tout cuit et en même temps ils veulent s'investir dans une école, mais pas
254 s'investir à fond non plus. Et enfin voilà, on sait pas enfin moi je sais, je fais énormément, mais
255 je sais pas faire le job de tout le monde à tout moment et à tout instant donc tout à fait. Voilà,
256 c'est aussi aux personnes adultes de se renseigner sur le fonctionnement.. Et nous en tant que
257 direction, on a un nouveau dans l'équipe, mais elle fait partie de l'équipe. Elle fait partie de
258 l'équipe et donc c'est vrai que par exemple ma nouvelle enseignante, elle ne venait jamais à la
259 salle des profs. Et elle avait toujours le visage fermé et donc je lui dis, mais est-ce que tu te sens
260 bien chez nous elle me dit oui oui, mais elle est tellement stressée, elle veut tellement bien faire
261 les choses que ça en devient vraiment c'est exagéré dans l'autre sens, je dis, mais tu sais, être
262 enseignant, ce n'est pas que les apprentissages et que c'est comme ça et ben non alors oui il y a
263 tout ça. Mais la gratuité dans une classe ça fonctionne et c'est comme ça que tu as les enfants.
264 Tu as l'ambiance de l'école et donc tu dois participer ne fût-ce qu'à la salle des profs de manger
265 une fois deux temps en temps avec tes collègues il faut s'intégrer dans un système et c'est ça
266 aussi qui fait le lien entre tous et donc voilà le fait d'intégrer une équipe, oui, nous on donne
267 parce qu'on doit les intégrer, on doit faire cette démarche-là. Mais la personne devant nous, si
268 ce n'est pas un enfant, c'est un adulte, c'est que donc il doit aussi faire une démarche de l'autre
269 côté.

270 **P :** *Si vous aviez une baguette magique, quelles suggestions ou quels soutiens*
271 *supplémentaires attendez-vous du pouvoir organisateur de la Fédération Wallonie Bruxelles*
272 *ou des politiques afin de mieux gérer l'absentéisme ?*

273 **D :** Je pense que le système des pools enseignants, je pense que c'est un bon système
274 maintenant, à la limite, tous ces jeunes enseignants devraient passer par cette phase, parce que
275 ça permet l'adaptabilité, ça permet de voir que les réalités ne sont pas les mêmes partout et que
276 il n'y a pas une école qui est pire qu'une autre, mais ça permet de savoir aussi ce qu'on veut et
277 que et de prendre connaissance du job et donc ça je pense que ce serait bien d'uniformiser ça et
278 de obligatoirement commencer là-dedans. Et supprimer aussi les nombres de jours d'absence
279 des malades parce que six jours ouvrables, c'est énorme dans une réalité de terrain. Si on parle
280 des absences. Et avoir un éducateur à temps plein, même deux, je trouve dans chaque école,
281 deux éducateurs à temps plein et qu'eux gèrent ses absences. Un peu comme dans le secondaire,
282 en fait.

283 **P :** *L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à*
284 *me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois*
285 *terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre*
286 *précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.*

1 **Entretien D8**

2 **Pamella :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. En fait je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Et alors l'idée c'est que je travaille en*
8 *binôme et donc ma collègue va regarder tout ce qui se passe en secondaire. Moi je vais*
9 *regarder tout ce qui concerne le fondamental et on va croiser nos données.*

10 **D :** D'accord.

11 **P :** *Alors on va commencer. Est-ce que vous pourriez vous présenter en disant un petit peu*
12 *qui vous êtes votre parcours dans quelle école est-ce que vous travaillez ? Combien est-ce*
13 *qu'il y a d'enseignants et tout ce que vous jugez utile de partager.*

14 **D :** D'accord. Alors donc moi je suis directrice, j'ai 45 ans, je suis directrice depuis un peu plus
15 de six ans, je suis dans ma septième année de direction. À la base je suis institutrice primaire et
16 j'étais en primaire à Bruxelles, en plein centre. Et donc ici je travaille à Wavre, à l'Institut de la
17 Providence. J'ai une école primaire avec 220 élèves au 15 janvier. J'ai en tout 20 enseignants,
18 ils ne sont pas tous à temps plein. C'est une école de la ville de Wavre, indice socio-économique
19 8/20, avec une population très mélangée, au niveau social, culturel et religieux. Je suis rattachée
20 à un PO avec une école secondaire où il y a de l'ordinaire, du général, du professionnel et des
21 techniques de transition et de qualification. Et il y a aussi une petite école maternelle rattachée,
22 juste à côté. Par rapport à la thématique de l'absentéisme, j'ai assez de chance avec l'équipe
23 que j'ai. Je l'ai vécu différemment à Bruxelles, mais ici je n'ai pas une équipe où les enseignants
24 se mettent absents un jour par-ci par-là, c'est très rare. Déjà parce qu'on est dans une école où

25 il n'y a pas 36 000 solutions quand un professeur est absent. Les enfants sont partagés, mais on
26 ne sait partager qu'une classe à la fois. Donc je pense que le côté professionnel et la culpabilité
27 jouent beaucoup. Il y en a beaucoup qui tirent sur la corde et qui viennent malgré tout, même
28 en n'étant pas super bien pendant une ou deux journées. Par contre, pour les absences de plus
29 longue durée, ça arrive. Par exemple aujourd'hui j'ai une enseignante absente pour fatigue
30 professionnelle, arrêtée pour dix jours. Je ne serais pas étonnée que ce soit prolongé. Ce qui
31 change par rapport à l'école où j'étais à Bruxelles où on avait beaucoup de personnes qui
32 intervenaient qui savaient remplacer donc il y avait moins de culpabilité donc aussi à ce
33 moment-là. Et donc je pense qu'ici le côté professionnel des enseignants que j'ai et la culpabilité
34 qu'ils peuvent avoir quand ils sont malades prends parfois le dessus donc j'ai pas trop à me
35 plaindre. Maintenant ça arrive de temps en temps, ponctuellement, mais c'est vraiment c'est pas
36 répétitif comme vous le dites. Par contre pour les absences de plus longue durée, ça n'empêche
37 pas la culpabilité. Alors généralement dans mon école c'est comme ça les absences quand il y a
38 des absences, elles se suivent et donc j'arrive par chance à avoir quelqu'un quand j'ai quelqu'un
39 en premier remplacement, ça parfois ça s'enchaîne avec un autre. Donc on a la solution de
40 trouver quelqu'un quand on a un minimum de six jours d'absence. Quand c'est moins que ça
41 évidemment c'est compliqué. Maintenant, depuis que je suis directrice ici, on a un enseignant
42 qui est à la pension depuis le même moment que je suis arrivée, depuis 6 ans et il est encore
43 hyper actif en fait dans l'école. Donc je peux parfois l'appeler en dernière minute et il vient pour
44 une journée ou parfois plus nous aider. Donc ça c'est très très très précieux. Je mesure la chance
45 que l'on a qui n'existe pas dans toutes les écoles. En plus de ça, on a cette année-ci le pool de
46 remplacement qui a été mis en place et la personne qui fait partie qui a été engagée pour le pool
47 de remplacement est rattachée à mon école cette année scolaire-ci. Du coup quand il n'y a pas
48 de remplacement qui est demandé dans d'autres écoles, cette personne reste chez moi. Et donc
49 parfois si elle n'est pas prise ailleurs et qu'il y a une absence soudaine que j'apprends le matin,

50 elle est là en roue de secours aussi. Maintenant on est dans une période où il y a plus de malades,
51 etc. et là elle n'est pas disponible cette semaine si par exemple. Donc on ne peut pas profiter de
52 sa présence pour les remplacements de dernière minute qui tombent en même temps en fait. Il
53 y a des périodes comme ça où il y a évidemment plus d'enseignants malades et voilà. Alors moi
54 je n'ai pas trop à me plaindre du coup cette année-ci en tout cas pour le moment j'ai chaque fois
55 su avoir une remplaçante. Maintenant c'est vrai que on vit une vraie pénurie de remplaçants en
56 temps général. La chance que j'aie aussi, c'est que l'école est accessible facilement en transport
57 en commun etc. J'en discutais avec un autre collègue qui est dans l'école est en pleine campagne
58 et qui est à 5 km d'une gare et voilà elle dit moi c'est vraiment plus compliqué de trouver
59 quelqu'un parce qu'il faut que ce soit quelqu'un qui soit autonome et qui soit véhiculé, ça
60 n'arrange pas parce que parfois c'est le fin fond de la région par rapport à d'autres donc il y a
61 voilà Parfois moi ça pourrait être bloqué chez moi les remplacements pourraient être bloqués
62 aussi quand il y a une classe verticale. J'ai eu plusieurs années des classes verticales et je voilà
63 parfois ça ne motive pas certaines personnes non plus ça les inquiète, ils ont peur. Donc voilà
64 en tout cas moi il y a plusieurs solutions, mais ce sont des solutions que j'ai plus que dans
65 d'autres écoles. J'essaie un maximum de ne pas faire sauter les heures de fourche, on essaye
66 comme on peut de ne pas les faire sauter. Sauf s'il y a vraiment plus d'autres solution.

67 **P : Donc quand il y a un absent vous répartissez les classes et quand c'est plus vous faites**
68 ***appel aux pools c'est ça ?***

69 **D :** Si elle est disponible et je peux faire même appel à elle avant de répartir les classes. Alors
70 ça dépend de la classe aussi il y a par exemple l'enseignant qui est absente depuis aujourd'hui.
71 C'est une classe de première primaire donc ces enfants-là, on ne va pas pouvoir les répartir
72 beaucoup donc du coup par exemple ce matin ils ont été répartis deux heures avec un travail où
73 on était persuadé qu'ils savaient le faire tout seul ou même avec un petit peu d'aide, mais je veux
74 dire qu'il n'y avait pas besoin. Puis il y a des heures de renseignements qui étaient prévus dans

75 cette classe-là, donc c'est la co-enseignant qui prend la classe, puis ils ont une religion et puis
76 la dernière heure pour qu'ils ne doivent pas être répartis, c'est moi qui vais prendre la classe
77 une heure. Tout ça, c'est possible quand je suis là évidemment. En fait on bricole c'est le mot,
78 on bricole et on prend on s'adapte en fonction du jour du moment que les personnes présentes,
79 voilà de ce tout ce qu'on sait faire à ce niveau-là. Maintenant, on pleure vraiment après des
80 éducateurs dans les écoles, ce serait la base pour nous. Mais c'est vrai que quand on entend avec
81 des éducateurs, c'est important en secondaire aussi, mais quand on entend que quand un
82 professeur est absent en secondaire, les enfants sont licenciés ou vont à l'étude peut-être à partir
83 d'un certain âge s'ils n'ont pas autorisation de rentrer ou quoi. Lorsque je travaillais dans une
84 école à Bruxelles en encadrement différencié, on avait une éducatrice. Et ça changeait tout en
85 fait. Donc elle intervenait pour beaucoup de choses et ce genre de choses-là aussi pouvait faire
86 partie de son travail par moment. Mais c'est vrai que finalement nous nos élèves, on ne peut pas
87 les licencier, ils sont trop petits, on ne peut pas se dire OK vous attendez une heure dans la cour
88 de récréation comme certains grands dans certaines écoles. Donc d'où l'aberration de certaines
89 choses et que dans le primaire et maternel fondamental, on aimerait avoir une équipe éducative
90 mise en place aussi comme dans le secondaire.

91 **P : *Quand c'est en maternelle comment ça se passe à ce moment-là ?***

92 **D :** Alors moi je ne suis pas directrice de maternelle, mais chez ma collègue par exemple, elle
93 a alors ça ce n'est pas sûr que ce soit quelque chose qui va continuer car ça coûte cher au PO.
94 Et donc par exemple quand il y a un enseignant qui est absent, une personne d'une ASBL peut
95 prendre le relais, même chose avec la puéricultrice chez les maternelles. Mais pour ça il faut
96 avoir une puéricultrice qui n'est pas le cas chaque année dans toutes les écoles. Maintenant il y
97 a de tout dans toutes les écoles, on a des enseignants qui n'ont aucun scrupule à être absent par-
98 ci par-là et qui s'en fichent parce qu'ils n'ont pas une conscience professionnelle, il y en a
99 partout. Moi j'ai la chance de ne pas vraiment en avoir, mais sinon je dirais il y a quand même

100 assez régulièrement dans plusieurs écoles. Et puis on ceux qui viendraient avec 42 fièvres et en
101 rampant pour pas mettre leurs élèves ailleurs ou dans un embarras ou leurs collègues dans
102 l'embarras. J'ai aussi des enseignants qui ont du mal à partir en formation individuelle parce
103 qu'ils se disent mais non après ça va être la catastrophe à l'école mais c'est à moi de gérer ça, je
104 m'occupe, je peux trouver des remplaçants. Moi j'ai envie qu'ils aillent se former etc et j'ai des
105 enseignants qui ont du mal à partir de leur classe parce qu'ils estiment que ça va être une journée
106 perdue pour leurs élèves ou alors j'ai vraiment cette chance et j'ai des enseignants qui travaillent
107 parfois à trois quarts temps, j'en ai l'une ou l'autre. C'est déjà arrivé qu'elles viennent sur leur
108 jour de congé pour aider donc on a de tout en fait dans toutes les écoles et donc on a des
109 personnes qui sont précieuses et alors du coup qui tirent sur la corde et puis à un moment donné
110 un moment donné c'est burnout ou le corps lâche et voilà c'est le cas avec celle que j'ai
111 aujourd'hui. Et puis à côté on a ceux qui font le strict minimum et qui font ce qu'il faut et peut-
112 être à ce qu'ils n'ont pas raison parce que finalement quand on voit à quelle sauce on est mangé
113 pour le moment par le ministère, enfin voilà on se dit finalement est-ce que ce n'est pas ça qu'on
114 devrait faire pour prendre soin de soi aussi. Je rappelle toujours aux enseignants les heures de
115 fourche chez les enseignants restent à disposition du PO. Tant qu'on reste dans la légalité des
116 1560 minutes etc. Mais je leur dis par moment, à un moment donné stop. Enfin je veux dire, je
117 ne peux pas sauver vos heures de fourche tout le temps, ce n'est pas gai, ce n'est pas chouette,
118 je comprends, je t'entends bien mais il n'y a pas d'autre solution, ce n'est pas arrivé souvent.

119 **P : *Comment gérez-vous concrètement les absences ?***

120 **D :** Je demande à ma secrétaire d'identité de mettre une annonce au job école. Premièrement, je
121 mets toujours alors parfois je mets des annonces sur le Facebook, instit dispo. Et ça marche
122 rarement. Je fais une annonce sur mon Facebook aussi que je mets en public pour partager via
123 via et parfois ça fonctionne. En tout cas de remplacement, qu'il y a tellement de demandes que
124 en fait les gens font leur marché quoi et donc oui ce que j'utilise aussi ce que ça j'ai oublié de

125 dire, c'est que en fait on a une application directeur sur l'application sur les applications métiers,
126 on a PrimoWeb, c'est une application qui permet de déclarer quand on a une absence et de
127 même, donc une absence d'au moins six jours et on a accès au listing d'enseignants qui
128 s'inscrivent sur PrimoWeb. Parfois on passe par le pv de carence. Par exemple, moi j'ai mon
129 super Marcel, j'appelle comme ça parce que c'est ça qu'il s'appelle Marcel qui est mon pensionné
130 et qui vient nous aider régulièrement dans l'école pour les remplacements, mais surtout pour
131 plein d'autres choses avant tout. Et c'est déjà arrivé par exemple que je lui ai proposé déjà un
132 remplacement de longue durée parce que je ne trouvais personne. Alors pour pouvoir l'engager
133 comme il est pensionné pour pouvoir l'engager, lui ou par exemple un prof d'éducation
134 physique, par exemple des choses je suis obligée de faire un PV de carence. Donc pour faire un
135 PV de carence, je dois aller sur PrimoWeb, je dois aller proposer l'emploi à toutes les personnes
136 qui sont mises sur la liste. Je dois avoir soit pas de réponse, mais avoir la preuve de soit des
137 réponses négatives, mais prouver que les gens en tout cas ne sont pas intéressés d'une façon ou
138 d'une autre. Et puis je bloque je dois pouvoir faire ça et je dois attendre trois jours ou pas si je
139 ne me trompe pas. Et puis je peux bloquer le listing et sortir un document qui s'appelle le PV
140 de carence que je dois envoyer au bureau de traitement pour pouvoir engager officiellement la
141 personne qui remplace si elle est pensionnée ou si elle ne fait pas partie de la liste ou par
142 exemple j'ai déjà eu une instit qui a pris une ou deux heures d'éducation physique. C'est le
143 temporaire qui n'était pas à temps plein mon professeur d'éducation physique était absent et
144 elle a pris une ou deux périodes d'éducation physique pendant quelques semaines parce que je
145 ne trouvais personne pour une heure ou deux quoi en fait. Donc là j'ai dû faire un PV de car
146 parce qu'elle n'avait pas le titre requis ni suffisant. Donc ça c'est toute la paperasse qu'on est
147 obligé de faire si on veut engager des personnes. Voilà quand on a un long remplacement à
148 proposer évidemment c'est plus intéressant et moi je comprends bien. Maintenant c'est
149 compliqué quand on m'entend parfois non moi chez les petits, je n'aime pas, je préférerais aller

150 chez les grands ça on m'entend parfois aussi. Donc ça bah en fait ça passe sur la liste noire ce
151 genre de personnes-là en fait quand on est enseignant primaire, on doit savoir enseigner chez
152 les petits comme chez les grands, même si on a des préférences. Donc moi ici j'ai une secrétaire
153 à trois quarts temps et elle ne gère pas cette partie-là en fait ça c'est moi qui gère cette partie-là,
154 mais tout ça dépend d'une école à l'autre. Donc en fait tu ne dois pas me déranger en temps
155 normal après un certaine heure comme moi j'essaye de pas être dérangée non plus donc ils
156 essaient aussi ça mais donc voilà après 18 heures ils savent que normalement ils doivent me
157 laisser tranquille. En tout cas sur mon téléphone. Mon adresse mail, je ne l'ai pas sur mon
158 téléphone, c'est un choix comme ça je n'ai accès à mes mails que quand je décide ouvrir mon
159 ordinateur. Mais par contre quand il y a une urgence que ce soit pour les vacances, que ce soit
160 pendant le week-end ou le soir ou la nuit, la nuit de toute façon je suis en silencieux, donc si ça
161 sonne je n'entends pas, mais voilà ils ont tout à fait l'autorisation de m'envoyer un message de
162 m'appeler pour me prévenir d'une urgence et généralement d'une absence. Et puis hier soir et
163 donc du coup dès que j'ai su que l'enseignante était absente, je me suis permise d'envoyer un
164 message à la remplaçante. Ça fonctionne comme ça chez moi alors je crois que ça fonctionne
165 dans pas mal d'écoles comme ça aussi mais ça ne fonctionne pas dans tout ça dépend ça dépend.
166 Voilà moi je préfère mes SMS à l'avance qu'un appel le matin parce que c'est toujours la course
167 le matin donc je préfère avoir le message et quitte à le voir en voiture. Enfin ce n'est pas grave
168 voilà tout dépend des réalités de chacun, tout dépend des réalités de chaque école. Et c'est vrai
169 que les écoles sont toutes différentes et donc il y a tout plein de fonctionnements différents.
170 Maintenant il y a des choses qui sont qui peuvent être similaires.

171 **P : Et du coup je me demandais ce que vous mettez en place comme solutions pour gérer une**
172 **absence prolongée ou répétée et assurer la continuité pédagogique ?**

173 **D :** J'ai des enseignants quand c'est possible en tout cas évidemment physiquement et au niveau
174 de médical. J'ai des enseignants qui restent assez disponibles. Alors tout dépend s'il y a une

175 classe jumelle, je vais appeler ça comme ça une classe du même niveau. Ici par exemple ce
176 n'est pas le cas en première, mais il y a la co-titulaire qui va pouvoir échanger avec la
177 remplaçante. Sans obligation, moi je leur dis bien voilà il n'y a aucune obligation à ce niveau-
178 là. Et alors quand il y a une classe du même niveau et que les enseignants travaillent vraiment
179 en collaboration, c'est plus facile. Il y a souvent les premiers jours qui sont préparés en fait et
180 donc c'est souvent plus facile pour les remplaçants aussi. Alors ce que j'ai mis en place cette
181 année justement pour tous les enseignants mais en premier lieu pour les remplaçants et ça a été
182 une demande des jeunes enseignants qui sont arrivés chez moi l'année, il y a 2-3 ans qui m'ont
183 dit mais quand on est nouveau, c'est quand même compliqué, on a besoin d'avoir ces
184 informations-là etc. Donc là j'ai fait je dois encore c'est quelque chose que je dois encore
185 alimenter, mais le principal est mis dessus, j'ai fait un padlet qui est accessible à tous les
186 enseignants où il y a tous les documents importants. Et donc du coup je partage ce padlet aux
187 remplaçants comme ça ils ont accès aux documents et aux règlements tout ce qui est mis en
188 place pour le comportement des enfants, aux horaires, les surveillances des profs, les documents
189 qui peuvent utiliser par exemple : le journal de classe à scanner pour projeter sur leurs écrans
190 interactifs. Il y a ça et puis il y a une partie, il y a un document vraiment spécifique pour les
191 remplacements où j'explique justement, je réexplique toutes les petites consignes de si vous
192 vous êtes absent aussi voilà ce qu'il faut faire, pour le code de photocopie, voilà ce qu'il faut
193 faire pour toutes les petites choses importantes à savoir quand on arrive dans une école. Et en
194 fait qui a été transmis aussi ça a été fait aussi pour la personne du pool de remplacement qui est
195 du coup elle ne connaît bien l'école. J'ai partagé le padlet avec mes enseignantes à la réunion
196 de rentrée afin de pouvoir l'alimenter.

197 **P : Vous parliez des jeunes enseignants, comment décririez-vous l'évolution de la stabilité de**
198 **vos équipes enseignantes au cours des dernières années ?**

199 **D :** Alors il n'y a vraiment pas de départ spécialement, les enseignants ne partent pas pour
200 travailler ailleurs en tout cas. Il y en a qui partent pour travailler à l'étranger, enfin pour suivre
201 un mari à l'étranger ou une vie de famille. Mais je dirais qu'en fait les roulements que l'on a
202 nous sont imposés en fait dans le sens où il faut savoir là vous devez certainement commencer
203 à le vivre à Bruxelles depuis cette année. Il y a une diminution du nombre d'enfants dans les
204 écoles que nous en fait on vit ça a commencé même avant que j'arrive ici, il y a eu une
205 diminution de chiffres et de population. Et donc du coup tout ça impacte au niveau de l'emploi
206 et au niveau de réaffectation etc. Donc ça arrive qu'en fait on doive récupérer des personnes
207 dans nos équipes qui sont des personnes nommées ailleurs et du coup ça fait sauter parfois des
208 personnes qui sont temporaires. Donc c'est plutôt ces changements-là comme moi j'ai eu sur les
209 dernières années Malgré tout, j'ai des temporaires qui restent plus ou moins stables et qu'on
210 essaye de garder dernière année jusque surtout quand on voit qu'elle se plaît dans l'école qu'elle
211 convienne à l'école. J'ai encore eu une discussion avec une temporaire qui s'inquiète pour
212 l'année prochaine parce que on a récupéré l'année dernière une enseignante article 14 donc qui
213 a travaillé dans l'article 14, c'est une petite règle en plus. C'est une enseignante qui travaille qui
214 a travaillé au moins 10 ans dans une école à encadrement différencié à Bruxelles ou les villes
215 comme les Liège et qui peut demander un détachement pour travailler dans une école plus
216 proche de chez elle et qui n'est pas en encadrement différencié. Donc pour ça il faut que l'école
217 ait des heures vacantes qui soient déclarées au 1er février. Il y a plein de règles qui rentrent en
218 compte. Donc l'année dernière, nous avons accueilli une enseignante à temps plein. Donc ce
219 n'est pas très juste pour la temporaire qui est là depuis un an ou deux avant article 14, mais c'est
220 la règle qui fait ça et on n'a pas le choix, c'est comme ça. Donc on a des choses comme ça qui
221 arrive et qui fait que ça bouscule l'équipe. Et donc on est plutôt dans de ce genre de choses. Moi
222 j'ai la chance, je n'ai pas des enseignants qui généralement qui sont là qui aiment l'école et qui
223 ont envie de rester, ils restent. On fait tout pour les garder comme on peut, mais en même temps

224 pour respecter les règles donc on n'a pas le choix parfois de faire autrement. C'est pour ça que
225 c'est important garder son nombre d'élèves que les écoles font un maximum de ça aussi. Mais
226 quand notre entité une ou deux écoles qui perdent beaucoup d'élèves, ça impacte les autres
227 écoles et puis au niveau de la zone. Donc je dirais que c'est surtout ça qui fait que ça bouge un
228 peu, mais sinon j'ai une équipe qui est quand même assez stable par rapport à d'autres écoles
229 sans Bruxelles ou ça bouge peut-être beaucoup plus. Parce que les gens à un moment donné ont
230 envie de se rapprocher de chez eux.

231 **P : *Est-ce qu'il y a des initiatives que vous mettez en place autre que le padlet afin de***
232 ***maintenir les jeunes enseignants dans l'école ?***

233 **D :** Oui non c'est ça oui, il y a en tout cas, on essaye que ces personnes soient soutenues. Parfois
234 tout dépend du moment, la situation s'il y a plusieurs absences, donc on essaye un maximum
235 moi en tout cas je j'essaie d'être toujours en contact avec cette personne que ce soit si je les vois
236 une récréation ou par message pour savoir comment ça se passe dans les premiers jours,
237 comment ils se sent dans leur classe ou dans leurs fonctions, d'avoir un retour aussi. Il n'y a pas
238 de tutorat officiel, mais il y a toujours au moins une personne qui est référencée si ce n'est pas
239 la collègue directe, c'est quelqu'un de proche dans le cycle.

240 **P : *Selon vous, comment la pénurie influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***

241 **D :** La pénurie est impactante au moment des remplacements, pas en début d'année. Je parlerai
242 plutôt d'une pénurie de remplaçants en fait. Et au plus le remplacement est court, au moins on
243 trouve facilement de personnes. Et au plus on se rapproche à la fin de l'année scolaire, au moins
244 on trouve aussi de personnes.

245 **P : *Et alors une dernière question, mais là c'est plus au niveau des politiques. Est-ce que***
246 ***vous auriez des suggestions pour la fédération de Bruxelles ou votre pouvoir organisateur***

247 *ou même pour les politiques de comment est-ce qu'on pourrait mieux gérer l'absence des*
248 *enseignants ?*

249 **D :** La première chose au niveau de la gestion des absences, d'avoir une équipe éducative, un
250 éducateur, c'est primordial c'est primordial pour ça mais aussi pour d'autres choses. Alors quand
251 je dis une équipe éducative, ça peut-être soit que le fédéral décide que chaque école ait autant
252 d'éducateurs par nombre d'enfants comme dans le secondaire, soit qu'ils nous donnent un budget
253 et que chaque école décide combien elle a besoin d'éducateurs et combien elle a besoin d'autre
254 chose et qu'on soit dans une liberté de pouvoir faire ce que l'on veut avec un certain temps tout
255 en évidemment rendant des comptes à la fédération. Autre chose dans la gestion, le pool de
256 remplacement, ça c'est top. Maintenant, c'est 24 périodes, donc une personne, un temps plein
257 pour 16-17 écoles, je crois. Donc ce n'est pas assez alors nous on a mis tout un système de
258 demande de remplacement et d'avoir un système de comptage en fonction des demandes
259 prioritaires, pas prioritaires etc. Donc ça on a mis vraiment tout ça en place notre entité, ça a
260 été un travail énorme, mais c'est clair qu'en fait ce pool de remplacement c'est top, et il faudrait
261 beaucoup plus d'enseignants pour un certain nombre d'écoles. Maintenant idéalement avoir une
262 deuxième personne pour le nombre d'enfants que l'on a et d'école que l'on a une deuxième au
263 moins en plus ce serait quand même idéal.

264 **P :** *L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à*
265 *me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois*
266 *terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre*
267 *précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.*

1 **Entretien D9**

2 *Pamella : Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. Je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Et alors l'idée c'est que je travaille en*
8 *binôme et donc ma collègue va regarder tout ce qui se passe en secondaire. Moi je vais*
9 *regarder tout ce qui concerne le fondamental et on va croiser nos données.*

10 **Directeur :** en secondaire c'est assez facile en général, ils licencient souvent les élèves sauf en
11 un et deux ou bien ce sont les éducateurs, ceux qu'on n'a pas en primaire.

12 **P :** *Est-ce que vous acceptez que je vous enregistre comme ça je peux retranscrire fidèlement*
13 *vos propos ?*

14 **D :** Oui pas de problème.

15 **P :** *Alors on va commencer. Est-ce que vous pourriez vous présenter en disant un petit peu*
16 *qui vous êtes votre parcours dans quelle école est-ce que vous travaillez ? Combien est-ce*
17 *qu'il y a d'enseignants et tout ce que vous jugez utile de partager.*

18 **D :** D'accord, alors moi c'est Yvan Chvartzman, je suis directeur que depuis deux ans à peu
19 près. J'ai fait 14 mois dans une autre école et je suis arrivé ici que le 2 juin, l'année passée. Donc
20 voilà donc j'ai été enseignant pendant 30 ans dans une école communale à Jette. J'ai fait 1, 2,
21 3, 4, 5, 6 Pendant chaque fois 10 ans, 1, 2, 10 ans, 3,4 et 10 ans, 5,6, puis je voulais passer à
22 autre chose. Et donc continuer l'enseignement, puis j'ai fait mes formations de directeur. Donc
23 voilà et donc c'est vrai comme j'étais dans une autre école où il y avait des absences aussi, puis
24 ici il y a aussi des absences. J'ai constaté qu'il y avait deux sortes de façons d'aborder ça. Et

25 voilà donc c'est vrai que quand j'étais à la commune, j'étais déjà en aide à la direction pendant
26 deux périodes par semaine c'est dans nos missions collectives. Et ça m'a permis de voir un peu
27 comment ça a tournait, mais comme c'était une école communale et ici c'est le libre, c'est pas
28 du tout. Dans le communal, on s'occupe que des horaires et à la limite de la pédagogie, mais ici
29 on s'occupe de tout. Donc on a moins de temps.

30 **P :** *Et alors je vais un peu vous définir ce que j'entends par absentéisme. En fait c'est surtout,*
31 *on va se focaliser parce qu'il y a plusieurs définitions sur les absences qui sont répétées et*
32 *évitable. Et alors du coup je voulais vous demander est-ce que vous pourriez un peu décrire*
33 *comment est-ce que vous voyez un petit peu l'évolution de l'absentéisme des enseignants de*
34 *votre école. Qu'est-ce que vous avez l'impression que c'est fréquent au niveau de la durée ?*

35 **D :** Disons qu'ici au niveau de l'absentéisme, c'est vrai que tout ce qui est rendez-vous
36 médicaux par exemple, mais moi étant enseignant pendant 30 ans et on sait que comment on
37 téléphone à un médecin, on a un rendez-vous de quatre mois après. En général, on prend le
38 premier rendez-vous qui vient. Donc c'est vrai que comme je l'ai vécu, moi c'est quelque chose
39 que je tolère. Bon maintenant si ça se répète effectivement, j'essaye de trouver pas de leur
40 demander de te prendre d'autres, mais c'est vrai que ça n'arrive pas souvent donc en général
41 c'est une personne tous les trois mois qui me dit bah tiens, j'ai un rendez-vous, je pas autrement
42 mais j'accepte tout à fait et en général, soit c'est quelqu'un qui est en polyvalence qui prend la
43 classe ou bien on partage des élèves.

44 **P :** *Ok et selon vous c'est quoi les raisons qui font qu'il y a souvent ça les absences répétées*
45 *prolongées ?*

46 **D :** Alors ces absences là en tout cas ça c'est le problème du monde médical, on a plus assez
47 de médecins et quand on téléphone on doit on doit attendre quatre mois cinq mois même quand
48 c'est urgent. Et c'est clair que là toute personne que ce soit enseignant ou dans le privé, on saute

49 sur l'occasion d'avoir un rendez-vous. On ne réfléchit pas au fait que ça soit à 10h ou à 14h.
50 Donc ça je comprends tout à fait. Maintenant, il y a d'autres sortes d'absentéisme. C'est vrai que
51 l'enseignant qui me téléphone le matin à 8 non ça ne va vraiment pas, je ne sais pas être là, elle
52 est absente ce jour-là, on doit faire avec à ce moment-là, puis y aller les enseignants qui sont
53 absents pendant une semaine, 15 jours. En période Covid, il y a 4-5 ans, on l'a quand même
54 bien bien vécu aussi. Donc ici c'est vrai qu'aujourd'hui j'ai une enseignante absente, j'en ai deux
55 autres qui ont été absentes non plus donc j'en ai trois absentes sur le même jour. Ça c'est très
56 problématique. Donc là on s'arrange toujours en général moi ce matin j'ai tenu une classe
57 pendant deux heures. Et puis voilà ce sont les polyvalences avec laquelle je gère ça.

58 **P : *Ok, et du coup par exemple dans ce cas-là l'enseignante qui est absente aujourd'hui vous***
59 ***l'avez su il y a longtemps ou vous l'avez su ce matin ?***

60 **D :** Ce matin en fait ce matin vers 7h45 du matin. Deux enseignantes comme ça, plus une qui
61 est déjà malade depuis trois jours trois en même temps, ça fait beaucoup.

62 **P : *Et comment ça se passe dans ce cas-là quand un enseignant est absent ?***

63 **D :** Du coup j'ai trois personnes en polyvalence, j'ai toujours dit au polyvalent que moi je n'aime
64 pas le terme parfois elles sont considérées un peu comme bouche-trou et ça je n'aime pas. Donc
65 c'est vrai que quand j'ai une absence en général, on partage les enfants. Par contre, je leur ai dit
66 que quand il y avait deux absences, j'étais obligé de mettre quelqu'un de polyvalence dans la
67 classe. Donc c'est l'avantage d'en avoir trois. Donc c'est vrai qu'ici parfois ils commencent plus
68 tard aussi dans la journée, c'est pour ça que ce matin moi j'ai pris une classe pendant deux
69 périodes. Mais ici voilà les trois classes sont pris en charge par les trois polyvalences et ça
70 tourne. Par contre, j'ai le même problème là je parle du fondamental du primaire, j'ai le même
71 problème en maternelle, là je n'ai pas de polyvalent, je n'ai pas de solution. Parce que on n'a
72 pas de polyvalence en maternelle, on a des polyvalences en primaire, mais pas en maternelle.

73 Donc ici il est l'avantage d'avoir un organisme qui est Promosport et de temps en temps, si je
74 les préviens un peu à l'avance, je leur demande s'ils peuvent me donner quelqu'un pour les
75 maternelles. Il y a une formation pour aussi. Et ça arrive de temps en temps, mais bon ça c'est
76 payant donc ce n'est pas compté dans les subsides en fait.

77 **P : *Ok parfait et alors je me demandais de quelle manière est-ce que vous interagissez avec***
78 ***vosre équipe face à l'absentéisme ?***

79 **D :** En général, quand c'est un ou deux rendez-vous médicaux sur l'année, je ne trouve pas ça
80 trop grave. Par contre, c'est vrai qu'il y a certaines personnes où c'est un peu récurrent. Et donc
81 là j'essaye de leur dire quand même 1 fois c'est bon, 2 fois, 3 fois ça devient un peu beaucoup.
82 Il faut essayer de s'arranger prendre des rendez-vous plus tard. Ou il y a parfois des rendez-vous
83 qui se mettent à 8h donc l'enseignant arrive avec un quart d'heure de retard ça c'est plus gérable.
84 C'est vrai qu'en général alors je leur dis quand c'est une deuxième ou troisième fois qu'il faut
85 vraiment essayer de s'arranger.

86 **P : *Du coup les solutions que vous mettez en place pour les absences donc répétées, vous***
87 ***m'avez dit ce sont les polyvalences qui du coup tiennent les classes, mais imaginons qu'un***
88 ***enseignant soit malade plus d'une semaine. Dans ce cas-là, c'est la polyvalente qui garde les***
89 ***classes ?***

90 **D :** Dans l'enseignement quand un enseignant est absent plus de 6 jours, on peut demander ou
91 chercher des remplacements, mais ça s'est quand même compliqué. Ça dépend des périodes en
92 fait en septembre octobre ça va mais décembre. J'ai un professeur de religion absent depuis un
93 mois, je n'ai jamais trouvé. Et dans ce cas-là, en fait dans l'entité, on a ce qu'on appelle un pool
94 et dans le pool on a un enseignant qui va un peu partout. J'ai la chance, il y a beaucoup de
95 directions qui n'y pensent pas. Donc moi dès que j'ai un absent, je lui envoie tout de suite un
96 message. Et chaque fois, je vais lui envoyer un message donc quatre fois déjà j'ai fait appel à

97 lui et quatre fois il est venu donc quand il y a un enseignant qui est absent un, deux, trois jours
98 souvent il vient et donc ça c'est quand même quelque chose de très positif pour une
99 organisation. Alors c'est vrai que pour l'instant il y a qu'une personne dans ce pool, on espère
100 en avoir deux l'année prochaine. Alors ça nous permet à la commune de Jette où j'étais aussi, il
101 y avait un pool avec deux enseignantes et c'était quand même pratique.

102 **P : *Ok parfait, mais justement la question suivante c'était de savoir si vous aviez déjà utilisé***
103 ***les pools locaux de remplacement.***

104 **D :** Ah oui, moi dès que c'est possible j'envoie un message et le problème c'est qu'on me répond
105 même si je l'envoie une semaine à l'avance, on me répond la veille. Parce qu'on ne sait jamais
106 ce qui peut arriver, puis ce pool de remplacement fonctionne mais en fonction des absents, si
107 c'est quelqu'un qui est en formation, si c'est quelqu'un qui est malade ça dépend là il y a les
108 priorités qui seront données à certaines fonctions à ce moment-là. Quand on a deux absents on
109 arrive à gérer facilement, trois ça devient compliqué et quatre c'est presque ingérable. Même
110 avec les polyvalences, ils ont des 24/24 donc ils ne savent pas être là tout le temps, il y a des
111 moments où ils ne travaillent pas et là on partage les élèves en général. Alors moi je prends des
112 classes aussi. Pourtant c'est une grosse école, j'ai 422 élèves, il y a maternelle et primaire. Mais
113 voilà ici les enseignantes sont parfois étonnées quand je propose de tenir une classe quand je
114 sais mais peut-être les élèves qui me manquent un peu donc parfois je prends une classe. Ce
115 matin, j'ai pris une première année.

116 **P : *Et du coup quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour mettre en place des***
117 ***solutions que vous m'avez dit ? À savoir les pools et les polyvalentes ?***

118 **D :** Le problème c'est une enseignante qui est absente depuis plusieurs jours, on sait qu'elle est
119 absente, mais quand on est prévenu à 7h45 ou à 8h, je vais tout de suite monter à aller
120 professeurs enlever le tableau blanc et compléter le tableau blanc avec qui il va faire quoi. Alors

121 en général, ça c'est moi qui organise et à ce moment-là, de temps en temps une polyvalente
122 vient chez moi en disant tiens, j'ai juste corrigé ça parce que là je ne suis pas à ce moment-là
123 mais on s'entend très bien pour ça en fait.

124 **P : *Et du coup vous connaissez l'horaire de tout le monde ?***

125 **D :** Oui presque, je n'ai pas les horaires de tout le monde mais en général il y a des personnes
126 qui passent à la salle des profs et qui corrigent s'il faut corriger quelque chose. C'est une belle
127 unité pour ça.

128 **P : *Ok, parfait. Et alors je me demandais comment est-ce que vous dirigez un petit peu votre***
129 ***équipe vous m'avez dit vous entendez bien et c'est vous qui êtes noté sur le tableau blanc.***
130 ***Mais Est-ce que vous déléguez parfois les tâches au niveau des absences pour la gestion est-***
131 ***ce que c'est toujours vous pour organisez ?***

132 **D :** Au niveau des absences en général, le matin j'essaye-moi d'organiser ça maintenant il y a
133 des moments où moi je suis parfois en formation ou en réunion. Et donc quand je ne suis pas
134 là, il y a quelqu'un qui me remplace officiellement en fait qui n'est pas dans le bureau, mais qui
135 est la personne référente. C'est un enseignant de quatrième année ici. Et donc cette personne-
136 là, elle est chargée de s'occuper de ça s'il y a un problème. Mais souvent ici dans l'équipe elle-
137 même, ils gèrent ça entre eux et ça se passe très bien. De temps en temps, je dois moi m'en
138 mêler, mais c'est rare. Donc c'est ça que ça tourne bien.

139 **P : *Et alors je me demandais au niveau de la continuité pédagogie parce que là vous m'avez***
140 ***dit que vous n'avez plus de d'enseignant par exemple de religion. Mais comment vous assurez***
141 ***alors la continuité ?***

142 **D :** c'est vrai que c'est compliqué, la personne revient normalement ici en janvier et sait qu'il va
143 devoir attraper à peu près trois semaines, quatre semaines de cours de religion. Heureusement,
144 et ce n'est pas péjoratif, c'est un cours de religion, ce n'est pas un cours de mathématiques ou

145 de français. Et là c'est vrai que dès qu'il y a des remplacements à faire, mais au bout de six jours,
146 je suis qu'à de trouver quelqu'un non ici en maternelle, j'ai eu quelqu'un qui s'est absenté, j'ai
147 trouvé facilement mais c'est vrai qu'au plus on avance dans l'année, je sais que mars avril ça
148 sont des mois très compliqués pour trouver quelqu'un donc là j'ai de l'équipe, on ne tombe plus
149 malade. Tout le monde prend ses vitamines et puis c'est clair que à mars avril ça devient
150 vraiment compliqué quand on a les absences et les polyvalences, elles sont là aussi pour aider
151 les enfants donc toujours les mettre dans des classes. À un moment donné, ça peut poser
152 problème aussi. Bon maintenant je pense que si on ne trouve personne pour le remplacement,
153 là c'est clair qu'au niveau du polyvalence, on doit rétablir un horaire pour que les enfants aient
154 cours et qu'ils ne soient pas perdus après un mois. Ça c'est clair il n'y a pas le choix. Donc là il
155 y aura peut-être moins d'aide dans une classe. Mais en tout cas ces enfants-là seront pris en
156 charge. En cas d'absence, soit l'enseignant d'absente souvent dit à ses collègues, il faudrait faire
157 ça ça et ça, mais alors c'est moi j'aide à mettre ça place aussi ou la polyvalence à ce moment-là
158 ou bien parfois l'enseignant envoie le travail et voilà moi je leur ai dit quand vous sentez que
159 vous allez être absent ou vous allez être absent d'un mois, le premier jour envoyez-moi des
160 fichiers comme ça ils vont s'arranger nous ici on fait des photocopies et on donne ça aux enfants.
161 Mais pour l'instant j'ai chaque fois trouvé quelqu'un donc ça ça c'est une bonne chose quand
162 même.

163 **P : *Là je vais un peu vous parler du turnover dans votre équipe, je me demandais est-ce que***
164 ***vous avez remarqué une stabilité au niveau de votre équipe ? Est-ce qu'il y a un roulement***
165 ***est-ce qu'il y a toujours les mêmes personnes qui sont restées ?***

166 **D :** Alors l'avantage en fait ici quand on est définitif ou nommé là je peux compter sur quand
167 même presque trois quarts de l'équipe. J'ai un quart de l'équipe qui est temporaire, mais qui sont
168 là depuis déjà un an ou un an et demi donc qui n'y a pas vraiment de grands grands changements.

169 Ici ça fait depuis que je suis là, ce sont les mêmes personnes depuis le début. Ça c'est quand
170 même une bonne chose.

171 **P : *Et selon vous les facteurs qui favorisent du coup cette loi enfin cette loyauté ou cette***
172 ***fidélité ou au contraire qui favorise le départ ?***

173 **D :** Moi je pars toujours du principe que quand un enseignant se sent bien, il fera du bon travail.
174 Alors bien sûr, on n'est pas à l'abri d'une opération quelque chose comme ça, mais on sait que
175 parfois dans les absences c'est parce qu'on est au bout du rouleau qu'on n'en peut plus. Mais
176 voilà ici j'essaye que les enseignants soient bien. Et quand on est bien, on fait du bon travail et
177 les enfants sont contents. Si donc c'est peut-être pour ça qu'il y a un peu une espèce de
178 fidélisation et qui ne veulent pas aller voir ailleurs en fait.

179 **P : *Et du coup moi je me demandais ce que vous vous mettez en place pour que du coup votre***
180 ***équipe se sente bien ?***

181 **D :** Là ma porte est fermée, mais d'habitude elle est toujours grande ouverte et donc les gens
182 savent qu'ils peuvent venir chez moi quand ils veulent. Et on trouve toujours des solutions. Et
183 c'est le bien-être. Moi je crois qu'une direction en qui est à l'écoute de ses enseignants, ça
184 apporte déjà beaucoup. Et voilà, c'est ce que j'ai apporté ici. Apparemment c'est ce qui manquait.
185 Et depuis que je suis ici, ils sont bien bien contents que je sois là que je sois à l'écoute qu'on
186 essaie de trouver les solutions. Par contre on n'a pas de solution et parfois il faut trancher mais
187 ça c'est mon rôle à un moment donné je dois trancher et lui dire non c'est comme ça. Mais pour
188 l'instant ça n'arrive pas souvent ça. Bah en tout cas ici il y a des organismes qui s'occupent de
189 tout ce que médiation et des choses comme ça, mais ici ce n'est pas nécessaire. Je crois qu'à un
190 moment donné quand il y a vraiment de gros soucis. On peut aussi utiliser la fédération wallonie
191 Bruxelles qui envoie des équipes mobiles. C'est vraiment trop profond qu'il y a un malaise trop
192 profond. Mais voilà ici à part vraiment une écoute et alors je demande j'ai toujours demandé en

193 fait aux enseignants, mais même entre eux quand il y a un problème avec quelqu'un allez tout
194 de suite voir la personne commencez pas parler entre vous, pas d'aparté, pas de rumeurs parce
195 que la rumeur ça c'est une catastrophe. Allez parler tout de suite à la personne. En général,
196 même si ça coince encore, je leur dis, vous venez à deux ici et moi je suis quelqu'un de neutre,
197 je vous écoute et essayons de trouver une solution ensemble.

198 **P : *Quels éléments ou pratiques vous semblent efficaces pour encourager les enseignants à***
199 ***rester dans votre école ?***

200 **D :** Alors de temps en temps, il y a des nouveaux enseignants qui arrivent et en fait, on a fait
201 une brochure ici accueil les enseignants débutants et donc c'est une espèce d'Abécédaire que
202 j'ai même juste ici, je ne sais pas si vous allez le voir voilà. Et alors ici ils ont tous les notés,
203 c'est par ordre alphabétique. Donc un R ils enregistrent et on leur explique comment remplir le
204 registre. Parce qu'un enseignant qui sort de l'école normale le registre il ne sait pas ce que c'est.
205 Par exemple, dans A il y a absence on dit comment il faut prévenir, le numéro de téléphone
206 enfin ils ont tout et donc en fait il y a cette brochure là et alors j'ai une enseignante qui est en
207 train de faire une carte mentale avec vraiment les 7- 8 points principaux d'organisation pour les
208 jeunes enseignants. Et dans les missions collectives, j'ai une personne qui a deux périodes pour
209 tout ce qui est coordination pédagogique et en aide aussi aux enseignants débutants. Donc elle
210 prend un peu en charge l'enseignant débutant pour s'il a des questions, des choses comme ça.
211 Quand je dis coordination pédagogique, c'est par exemple au niveau de notre plan de pilotage,
212 et comme toutes les classes sont concernées, coordinatrice pédagogique rassemble tout ce qui
213 est fait chez tout le monde pour éviter que moi de mon côté je vais devoir donc on fait le pilotage
214 à deux et on complète ça par exemple donc là c'est la coordination pédagogique en fait au niveau
215 du plan pilotage. Et alors il y a une autre personne qui fait aussi une mission collective donc là
216 c'est le numérique, mais c'est comme dans presque dans toutes les écoles. Et alors on a une autre
217 personne qui fait aussi de la coordination pédagogique, mais ça c'est par rapport au projet de

218 l'année. Donc on a un projet cette année ici qui il était une fois. Et donc j'ai demandé de travailler
219 sur les contes, il y a des grands qui lisent des histoires mais donc la personne qui s'occupe de
220 ça coordonne tout et on note tout en fait. Donc dans notre plan de pilotage tout ça se retrouve
221 aussi. Un peu de l'aide à la direction aussi parce que moi ça me soulage un petit peu sinon je
222 dois le faire moi.

223 **P : *Quelle est la relation que vous essayez de maintenir avec votre équipe ?***

224 **D :** On a ici tous les lundis on a des réunions soit primaire, soit des réunions maternelles, soit
225 des réunions plénières tous ensemble. On a à chaque fois les points de l'ordre du jour qui sont
226 donnés le jeudi et donc chaque enseignant peut apporter un point dont il veut débattre et donc
227 par exemple ce lundi on avait 12 points à débattre et on le fait tous ensemble. Moi c'est vrai que
228 je suis un peu comme on dit le capitaine du bateau, mais si les matelots ne me suivent pas, moi
229 je n'arrive pas à avancer non plus donc j'ai besoin de tout le monde Et donc on essaye d'en
230 parler tous ensemble et trouver au mieux des solutions. Donc là il y a tous les lundis, il y a des
231 réunions, il y a aussi des ça c'est un peu probable dans beaucoup d'écoles, la section locale. La
232 section locale en fait ce sont des enseignants qui se réunissent elles sont cinq ou six pour parler
233 de points divers, il y a des difficultés, s'il y a même parfois un agacement de certains par rapport
234 à un élève. Et donc là on essaye de voir ensemble aussi les solutions ça le font un pas et alors
235 j'ai un rapport de la section locale qui m'arrive pour voir s'il y a des choses à régler ou pas.

236 **P : *Dans le cas où lors d'une réunion, lors d'un point abordé, les enseignants ne sont pas***
237 ***d'accord avec vous. Dans ce cas-là, comment est-ce que vous réagissez, comment vous faites***
238 ***?***

239 **D :** Alors pour l'instant ce n'est pas encore arrivé. Comme ce sont des points dont on discute
240 tous ensemble, moi en fait si on me dit non, je comprends, mais on doit me dire non mais
241 pourquoi ? Parce que c'est vrai que parfois dans une équipe ça arrive dans des écoles où on

242 demande à un enseignant quelque chose il dit ah mais non non non je ne fais pas ça moi je veux
243 savoir pourquoi et à la place de faire ce que j'ai demandé ce qu'on peut faire autre chose à la
244 place dire non simplement ça serait en général c'est le genre de choses que je n'accepte pas.
245 Donc c'est mieux de m'expliquer pourquoi.

246 **P : *Et enfin, au niveau des perspectives est-ce qu'il y a des enfin quelle stratégie est-ce que***
247 ***vous aimeriez renforcer dans votre école du coup pour mieux gérer l'absentéisme ?***

248 **D :** C'est vrai que l'avenir, on ne le voit pas trop avec tout ce qui se passe pour l'instant
249 dans l'enseignement et toutes les mesures prises et les mesures qui vont être prises. Déjà on va
250 avoir de plus en plus de mal à trouver les enseignants parce qu'il y en a beaucoup qui disent que
251 ce n'est peut-être pas le plus beau métier du monde. Et c'est vrai que moi ce qui me fait peur,
252 c'est peut-être dans le futur que quand il y a quelqu'un qui est absent qui jour, je ne trouverai
253 plus jamais d'enseignant d'ici deux ans ou trois ans. Enfin déjà cette année-ci, on n'a personne
254 qui va sortir puisqu'on est passé à quatre ans, je pense. Et donc là ça va être un grand couac
255 auquel Madame Glatigny n'a pas pensé à mon avis. Et alors c'est clair qu'après ça, et j'entends
256 bien que dans certaines écoles normales, il y a beaucoup moins d'élèves inscrits. Et c'est clair
257 que là le futur je le vois ça assez négatif. Je me dis qu'on va avoir de plus en plus de mal à
258 trouver des remplaçants et donc d'où le but que je fais déjà ici, c'est du bien-être. Il faut vraiment
259 qu'on se sent bien dans l'école où on est qu'on se sent bien au niveau de la matière. Moi, chaque
260 fin d'année vers le mois de mai, je donne une feuille aux enseignants avec les desideratas. Est-
261 ce que vous voulez changer de classe ? Au niveau de l'horaire, est-ce que ça va ? Est-ce que
262 vous avez un congé ou des choses comme ça et en général 95 % des enseignants arrivent à avoir
263 ce qu'ils veulent et voilà ça encourage à se sentir bien à l'école. Mais c'est vrai que pour le futur,
264 je pense ici peut-être faire un team building à un moment donné mais ça aussi c'est maintenant
265 avant on avait des subsides pour ça alors on n'en a plus. C'est en fond propre à ce moment-là,
266 mais je crois que ça peut des fois la peine de faire toute une journée team building, mais un vrai

267 team building quoi vraiment là où on ne pense pas école, on ne on ne mange pas école, on ne
268 fait rien école, on pense qu'à nous et s'amuser. Ici je n'ai pas encore pu le faire car ça ne fait pas
269 longtemps que je suis là mais je crois que l'année prochaine ce serait sympa de faire ça, mais
270 en accord avec le PO parce que c'est subsidié en interne.

271 **P : *Est-ce que vous auriez des suggestions pour la fédération de Bruxelles ou votre pouvoir***
272 ***organisateur ou même pour les politiques de comment est-ce qu'on pourrait mieux gérer***
273 ***l'absence des enseignants ?***

274 **D :** Je crois que tout ce que le gouvernement fait pour l'instant, c'est tout le contraire en fait
275 avec toutes les mesures annoncées, même si moi je vais leur dire ben non ce n'est peut-être pas
276 comme ça qu'il faut faire ils parlent toujours d'argent, il y a un trou un petit trou de 14 milliards
277 bon c'est vrai que c'est quand même énorme. Et c'est vrai que je crois que tout ce qu'on va
278 vouloir mettre en place, on nous dira non, il n'y a pas de subsides. Donc je crois que c'est
279 vraiment ici nous on est interne qu'on doit essayer de sauver la situation. On comprend bien que
280 les subsides vont être rabotés de plus en plus. Et ça, c'est très compliqué. Donc ici je crois qu'ils
281 doivent changer de politique c'est ça qu'il faut faire et c'est vrai que quand on a été voté chez
282 MR et engagés, ils n'avaient jamais parlé de l'enseignement. On est un peu tout surpris quand
283 même. Et donc je pense que les gens qui ont voté MR ou engagés sont morts un peu les doigts.

284 **P : *Mais si on avait une baguette magique ?***

285 **D :** Si on avait une baguette magique. Je crois qu'il y a trois organismes ici dans tous les pays
286 qui sont pour moi les plus importants, c'est médical, c'est l'enseignement et j'irai tout ce qui est
287 police, pompiers, des choses comme ça au service des citoyens. Mais c'est les trois organismes
288 qui sont les plus touchés en fait. Et là où on donne le moins d'argent. Et donc je crois que la
289 baguette magique devrait faire que tout ça se transforme et que ce soit vraiment ces trois
290 organismes-là qui soient le plus de subsidiés. Le médical on en a besoin, les écoles c'est le

291 futur, on forme des futurs citoyens et c'est là-dedans qu'il faut investir pour avoir des bons
292 citoyens tout simplement. Et pompiers et police, bah effectivement là on a besoin d'eux aussi.
293 Et d'arrêter d'acheter des avions voilà ce genre de choses qui m'énervent à la fois on met de
294 l'argent là où il n'en faut pas et ou bien l'argent est mal utilisé. Tout simplement. Je crois que et
295 je ne comprends pas comment on peut avoir un trou de 14 milliards. Vous avez-vous un déficit
296 sur votre compte bancaire de moins 100 € la banque vous téléphone. Là il y a un déficit de 14
297 milliards, mais c'est quand même le politique qui a amené à ça donc je ne vois pas tellement
298 pourquoi nous on doit le payer après. Ils ont mal géré.

299 **P : Notre entretien touche à sa fin. Est-ce qu'il y a des choses que vous avez envie de rajouter**
300 **ou est-ce que vous pensez avoir tout dit ?**

301 **D :** Non moi mon épouse est dans le secondaire en 4-5-6 prof de français. Et donc les deux
302 périodes qu'on va lui rajouter, bien sûr, elle est dedans et comme on dit toujours ce n'est pas
303 deux périodes en plus il y a aussi une période en plus dans le de travail. Et si le politique pouvait
304 comprendre ça, ça serait bien d'arrêter de diviser pour régner aussi. Parce qu'ils sont en train de
305 faire pour l'instant. On rajoute deux périodes aux licenciés, les régions disent c'est pas mal c'est
306 mieux nous on fait plus et là les régions commencent à être touchés en plus donc il faut qu'on
307 reste unis et ça se passera peut-être un peu mieux comme ça quoi. En tout cas c'est courageux
308 de faire encore un Master. Et ça aussi au niveau des Masters, on sait qu'il y a un impact.

309 **P : L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à**
310 **me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois**
311 **terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre**
312 **précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.**

313

Annexe 7 – Retranscriptions directions du secondaire

Entretien D10

Laetitia : Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche.

Donc, nous allons commencer par explorer votre perception de l'absentéisme au niveau des enseignants.

Directeur : Pas de soucis.

L : Donc c'est pour explorer la perception de l'absentéisme. Alors ici, l'absentéisme, on reprend cette idée que c'est donc quand un professeur n'est pas là, mais que c'est assez répété, voire prolongé longtemps, et que ça pourrait être évitable. Donc, on aurait pu mettre en place des choses pour que cette absence n'ait pas eu lieu, finalement.

C'est assez large. Parce que, par exemple, glisser dans l'escalier, on aurait pu dire, on aurait pu faire essuyer les escaliers. Donc c'est vraiment très très large au niveau des absences.

Et donc ici, dans l'école, comment est-ce que vous décririez, décririez-vous l'évolution des absences des enseignants ces dernières années ?

D : Alors, je n'ai pas les chiffres comme ça sous les yeux. Je pense que ça reste un peu la même chose. Ça dépend des périodes. Avant, quand j'étais moi-même enseignante, on avait tendance à dire que le pic était plutôt en janvier, février, et surtout février. Maintenant, on a l'impression que les absences, c'est tout au long de l'année.

L : Il n'y a plus de moment. Et est-ce que vous dites, tiens, il y a eu un changement ces dernières années ? Il y a plus d'absentéisme ou moins ? Ou ça reste assez stable ?

D : Je pense que ça reste stable. Maintenant, c'est vrai qu'il y a l'absentéisme parce qu'on est malade. Et puis, il y a l'absentéisme pour des rendez-vous médicaux. Et ça, je trouve qu'il y en a plus qu'avant. Et je pense que c'est aussi dû au fait que les médecins et les hôpitaux sont moins flexibles qu'avant. Les rendez-vous se font peut-être moins en soirée. C'est possible.

L : Ça, ça rentre dans l'absentéisme aussi. Ça peut être évitable. Et les raisons, entre autres, rendez-vous médical. Il y a d'autres raisons qui font...

D : la maladie en tant que telle. Effectivement, des accidents de travail, il n'y en a pas beaucoup. Mais il y en a eu. Je veux dire, les accidents de travail, c'est plus souvent les éducateurs. Mais

29 c'est très limité aussi. Et chez les professeurs, je n'ai pas en mémoire un accident de travail qui
30 serait consécutif à quelque chose qui s'est passé. Maintenant, sauf, hormis évidemment, des
31 situations de burn-out. Alors là, ça pourrait être effectivement de longue durée. Alors, comment
32 l'éviter ? Effectivement, il faut déjà que l'enseignant puisse détecter lui-même qu'il a du mal
33 dans sa classe. Voir, identifier pourquoi. Ça ou dans ses classes. Et qu'est-ce qu'il fait ? Parce
34 que souvent, ce n'est pas un seul facteur. Les gens sont en dépression, en burn-out, dans la vie
35 privée, à l'école. Mais je dirais qu'accident de travail, ce serait plus le burn-out que vraiment
36 l'accident de travail. Si c'est un éducateur qui se prend un ballon. Les éducateurs sont plus à
37 risque.

38 *L : Et est-ce que vous avez l'impression que la pénurie influençait l'absentéisme ? Ou que le*
39 *contexte de pénurie fait qu'il y ait plus d'absentéisme ? Ou pas forcément ?*

40 D : Non, ça je ne crois pas. Ça je ne crois pas. Maintenant, je pense que peut-être contrairement
41 à ça, il y a certains enseignants qui disent « moi je ne peux pas être malade parce que si je suis
42 malade, je ne vais pas pouvoir être remplacé parce que mon cours est un cours en pénurie. Donc
43 ma direction va avoir du mal de trouver un remplaçant. Et quand les enseignants à certains
44 moments sont en burn-out ou en maladie de longue durée, ils s'excusent toujours. Et moi je leur
45 dis toujours tu n'as pas à t'excuser, c'est la vie. Et ça devient mon problème, c'est plus le tien. «
46 Prends soin de toi. » Et on trouve toujours. Je ne sais pas si c'est toujours adapté. Mais de toute
47 façon, on trouve toujours en tout cas.

48 *L : Donc votre gestion des absences a été influencée par ce contexte de pénurie ?*

49 D : À certains moments, oui. Puisque si je ne trouve pas d'enseignants, ce qui arrive pour moi,
50 certains collègues qui sont à l'école, je demande s'ils veulent bien avec les heures additionnelles
51 s'ajouter des heures pour reprendre une classe. Ou quand il y a des professeurs qui ont des
52 heures de coordination, j'enlève des heures de coordination pour donner cours à la place. J'essaie
53 de trouver des solutions en interne quand on ne trouve pas de solution en externe. Et ça, c'est
54 déjà arrivé plus d'une fois que je trouve la solution en interne en demandant à des collègues
55 d'augmenter leur charge horaire ou de supprimer des demi-groupes aussi. C'est une solution que
56 je trouve. De dire « tu as quatre heures de demi-groupe, pendant cette période-là, si tu veux
57 bien aller donner cours dans cette classe-là parce que je n'ai personne pour m'assurer de vous
58 remettre.

59 *L : Et comment est-ce que vous décririez votre manière d'interagir avec votre équipe*
60 *éducative, donc prof, éducateur, etc., face à des absences répétées ?*

61 D : Alors, moi j'espère, mais je n'en sais rien. J'espère que je reste toujours dans la bienveillance.
62 J'espère de comprendre. J'essaie toujours de comprendre la raison. Bon, alors il y a maladie.
63 C'est deux choses différentes. Maladie, on n'a pas à discuter. La personne est malade. Je n'ai
64 pas apporté le jugement sur la maladie. Je ne suis pas médecin. Par contre, pour les rendez-vous
65 médicaux, j'essaie toujours de demander à la personne « est-ce que tu ne peux pas faire un
66 échange avec un collègue pour limiter justement les absences pour les élèves ? Et puis, on sait
67 bien qu'il y a un prof qui n'est pas en classe, mais ça déstructure la journée de la classe et après,
68 la classe est plus difficile pour les autres collègues. C'est plus là-dessus que je vais essayer. Sans
69 maladie, je ne porte pas de jugement. La personne est malade. Pour les rendez-vous médicaux,
70 j'essaie d'être compréhensive, de me dire « j'ai tout fait, je n'ai pas obtenu un rendez-vous en
71 dehors des heures de cours. » Mais alors moi, je me demande « est-ce qu'il n'y a pas moyen de
72 s'arranger avec un collègue au moins pour une heure ou deux heures ? Mais par contre, là où je
73 ne suis pas contente, c'est quand les personnes déposent le papier dans mon casier sans être
74 passées me voir parce que je demande toujours à ce que quand c'est pour un rendez-vous
75 médical. Eh bien, on vient me voir parce qu'on essaie de trouver des solutions ensemble. Parfois,
76 il n'y en a pas. Mais j'essaie quand même toujours de rester dans la bienveillance parce que
77 parfois, les rendez-vous médicaux sont aussi importants. On ne sait pas ce qui est caché derrière.
78 Peut-être que c'est très important que la personne puisse y aller parce qu'il y a un traitement ou
79 un diagnostic qui peut être posé et qui doit pas attendre longtemps. Pas forcément un congé ou
80 le prochain congé.

81 *L : Oui, c'est ça. C'est dans l'urgence du moment. Vous avez déjà parlé de quelques solutions*
82 *que vous mettez en place pour gérer les absences. Est-ce qu'il y en a d'autres qui permettent,*
83 *comme vous l'avez dit, d'assurer finalement la continuité pédagogique ?*

84 D : Comme ça, à part un échange quand la personne, pour un jour, essaie de bouger l'horaire ou
85 sinon de faire appel à des extérieurs ou de trouver en interne des professeurs qui peuvent assurer
86 les cours, il n'y a pas d'autre solution à laquelle je pense et à laquelle j'aurais eu recours.

87 *L : Et jamais fait appel à des outils numériques ?*

88 D : Par contre, c'est vrai qu'en disant ça, il y a une enseignante qui, il y a deux ans je pense, a
89 eu quelque chose au pied et a demandé de pouvoir continuer à donner cours aux élèves à
90 distance. Si on était avant le Covid, on aurait dit, pourquoi tu viens ? Là, effectivement, ça s'est
91 fait.

92 *L : C'est pour ça qu'on a intégré ça. Depuis le Covid, on s'est dit tiens, il y a le côté numérique.*

93 D : Oui, on a fait ça pendant un moment. Donc, c'est pour ça. Mais c'était les classes de
94 quatrième. Je pense que c'est plus facile qu'avec les classes de première. Ce serait plus
95 compliqué, je pense.

96 ***L : Oui, c'est ça, parce qu'il n'y a pas de présence physique en classe.***

97 D : Il faudrait un éducateur qui soit là tout le temps si c'est une classe de première, une
98 deuxième, ce qui serait énergivore pour les autres.

99 ***L : Et organisationnellement parlant, c'est plus complexe.***

100 D : Oui, il faut au 22h, aux 20h semaine, quelqu'un qui accompagne l'ordinateur pour qu'il
101 donne les cours.

102 ***L : Et quand vous mettez des solutions comme ça en place, quelle difficulté est-ce que vous***
103 ***rencontrez ?***

104 D : Alors, quand c'est comme ça, aussi bien quand on doit remplacer par quelqu'un d'extérieur
105 que quand on fait des mouvements en interne, mais c'est les modifications horaires d'office, et
106 ça veut dire qu'on bouge les horaires des personnes qui sont présentes. Et ce n'est pas toujours
107 très sympa parce que parfois, on doit vraiment abîmer l'horaire de certains pour pouvoir
108 permettre le remplacement d'autres. Donc, c'est vraiment la difficulté, c'est arriver à placer dans
109 l'horaire quand c'est quelqu'un en interne, arriver à faire que l'horaire puisse fonctionner avec
110 les heures qu'on donne en plus. Et quand c'est quelqu'un d'extérieur, parfois c'est des gens qui
111 donnent déjà cours ailleurs, donc voilà, c'est parfois compliqué. C'est vraiment la contrainte
112 horaire.

113 ***L : Et comment votre manière de diriger influence-t-elle, selon vous, la gestion des absences***
114 ***?***

115 D : Alors moi, j'espère, mais bon, ça c'est ma vision, mais je ne sais pas si c'est perçu par les
116 enseignants et les éducateurs, par l'équipe en tout cas, même l'équipe administrative, c'est que
117 j'espère qu'ils se sentent considérés comme des adultes et que je ne suis pas tout le temps là à
118 contrôler, même si mon rôle est quand même de vérifier que chacun fait son travail, ce qui me
119 tient à cœur aussi. Je sais ceux qui le font un peu moins bien et ceux qui le font très bien, mais
120 je ne suis pas non plus une mère qui doit être derrière tous ses enfants pour voir s'ils font tout
121 bien. Voilà, on est entre adultes et je fais confiance. Par définition, je fais confiance. Si à un
122 moment donné, je me rends compte qu'une personne ou une autre a moins de bienfait et que
123 c'est récurrent, voilà, là je vais intervenir avec l'autre pour dire que ça ne marche pas parce que

124 là, j'ai joué mon rôle. Voilà, c'est le rôle de chacun, c'est de travailler, de faire son travail pendant
125 ces X heures par semaine. Mais donc là, j'espère que cette notion de se dire qu'on me fait
126 confiance fait que les gens se sentent bien à l'école et j'espère aussi que par des tous petits, des
127 petites attentions comme la Saint-Nicolas, quand il y a une journée pédagogique d'offrir un
128 chouette repas, de se dire que vous avez des fruits tous les 15 jours, enfin voilà, de faire des
129 petits gestes qui montrent que j'ai envie que vous soyez bien à l'école, que les enseignants soient
130 bien à l'école, les éducateurs soient bien à l'école. J'espère que ça, ça contribue à vouloir venir.
131 Maintenant, je sais aussi que les équipes, généralement, elles font aussi leur boulot parce que
132 quand les équipes s'entendent bien, c'est aussi les enseignants, les éducateurs qui font qu'ils ont
133 envie de venir travailler parce qu'ils ont des collègues et qu'ils aiment travailler. Il n'y a pas que
134 moi, je sais qu'il n'y a pas que vous. Il y a aussi les équipes qui sont importantes.

135 *L : Et justement, au niveau des équipes, est-ce que vous constatez plutôt une stabilité au*
136 *niveau de l'équipe où il y a un renouvellement régulier, où il y a...*

137 D : Alors, à part dans une équipe de branche, là où j'ai beaucoup changé ces derniers temps
138 parce que, voilà, c'est passé bizarrement dans cette équipe-là que les personnes ne convenaient
139 pas. Sinon, alors qu'il y a eu beaucoup de départs de pensionnés, je trouve que maintenant on
140 commence tout doucement à se stabiliser, d'avoir de moins en moins, de nouveaux collègues.
141 Il y en a toujours un peu, mais tout ça, il me semble que ça se stabilise. Voilà, j'ai l'impression.

142 *L : Et à votre avis, quel facteur favorise la fidélité ou alors, justement, les départs des*
143 *enseignants au centre de votre école ?*

144 D : Alors, j'imagine que d'abord, il faut sentir bien l'école, un peu comme les élèves. Ils changent
145 d'école s'ils ne se sentent pas bien. Oui, aussi le facteur d'un enseignant en première année à qui
146 on dirait, voilà, ça n'a pas fonctionné, on ne te reprend pas. Mais pour les enseignants de longue
147 durée qui prennent un détachement ou qui voudraient aller le cours ailleurs, j'espère qu'ils ne le
148 font pas parce qu'ils se sentent mal à cause de ma gestion, mais de nouveau, chacun est libre
149 d'aller là où il en vit. Je me dis que si les conditions de travail sont bonnes et que les gens sont
150 quand même respectés dans leur travail, ça c'est très important d'être respecté dans son travail,
151 d'être reconnu pour le travail qu'on fait. Je ne sais pas si j'y arrive toujours de bien, mais peut-
152 être que, par exemple, moi je sais que je dis tout le temps merci, mais je trouve que c'est
153 important. Il y a des gens qui disent le merci, tu le merci, tant pis si ça tue le merci, mais moi
154 c'est important de dire merci aux gens qui font et qui ont fait. J'espère que ça ça permet
155 notamment de maintenir la stabilité des gens qui sont contents d'être là.

156 ***L : Il y a d'autres initiatives comme ça que vous mettez en place pour renforcer cette stabilité***
157 ***au niveau de l'équipe éducative.***

158 D : Forcément au moment où on reçoit de nouveaux collègues, voir s'ils vont s'intégrer
159 facilement dans l'équipe, parce que l'équipe de français, ce n'est pas la même chose que l'équipe
160 des sciences, que l'équipe des maths, ils ont quand même un peu chacun, donc là on peut y faire
161 attention pour le reste. Je pense que les équipes elles-mêmes font du bon travail pour que ça
162 fonctionne. L'accueil des nouveaux enseignants, les personnes qui s'en occupent, aussi très
163 important à mon avis pour la stabilité.

164 ***L : Et ça vous avez mis justement en place des choses pour les nouveaux, au niveau de***
165 ***l'accueil, de leur accueil ?***

166 D : Pour les nouveaux, il y a d'office, un enseignant qui a des heures pour les accueillir, donc
167 c'est ce qu'il fait très bien. Nous, moi j'ai parfois plus de temps ou moins de temps quand il y a
168 un nouveau collègue, mais je sais, moi je ne m'inquiète pas parce que je sais que le relais sera
169 fait et qu'à des moments clés comme les conseils de classe, les bulletins à faire, il y a chaque
170 fois des réunions qui vont expliquer comment ça se passe, donc comment gérer un conseil de
171 classe, comment je dois faire les bulletins. Le petit groupe d'enseignants qui accueillent les
172 nouveaux font des réunions régulières sur des thèmes dont les jeunes enseignants ont besoin.

173 ***L : Donc il y a un peu un accompagnement particulier, un peu un système de...***

174 D : De parrainage mais pour enseignants.

175 ***L : ... Enfin, si on va voir plus loin, est-ce que, donc pour l'avenir, est-ce qu'il y aurait des***
176 ***stratégies que vous souhaiteriez renforcer dans votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?***
177 ***Ou de nouvelles stratégies ?***

178 D : Je réfléchis là comme ça. Ben stratégies, on pourrait. Bonne question.

179 ***L : C'est vrai qu'actuellement, on est fort dans le présent, dans l'avancée et un peu la tête***
180 ***dans le guidon, comme on dit, que réfléchir à l'avenir, c'est plus compliqué.***

181 ***Et si on vous demandait vos idées qu'on pourrait transmettre, vos suggestions qu'on pourrait***
182 ***transmettre au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles ?***

183 D : Pour les absences.

184 ***L : Voilà.***

185 D : Pour limiter les absences sans que ce soit spécialement au niveau de l'école. Voilà. Je pense
186 que le jour de carence est trop... Je sais qu'il n'y a pas de faire des amis, mais c'est trop facile.
187 Pour ça, je pense que si on est malade, c'est normal d'aller chez le médecin, mais de téléphoner
188 pour dire « Je suis fatiguée, je n'ai pas bien dormi. » Moi, quand je suis fatiguée, je n'ai pas bien
189 dormi, je viens travailler. Et c'est vrai que le jour de carence permet aussi... Et il y a des gens
190 qui téléphonent le matin en disant « J'ai mal dormi, donc je ne viens pas travailler. » Là, c'est
191 un jugement, mais voilà. Donc, c'est être un peu plus... moins flexible en matière d'absence. Ça,
192 je dirais ça. Au-delà de ça, quand je dis qu'on est malade, les gens ont le droit d'être malades,
193 on n'est pas tous égaux par rapport à la maladie. Donc, c'est plus le jour de carence où parfois
194 on entend « Ah, mais puisqu'on y a droit, je vais le prendre. » Il n'y a pas de droit. Simplement,
195 c'est une possibilité si tu es malade. Mais ce n'est pas « Ah, mais j'ai le droit à un jour par mois,
196 un jour tous les... » Non, il n'y a pas de chiffre. Si tu n'es pas bien, tu as la possibilité de ne pas
197 venir et de ne pas aller chez le médecin pour un jour. Ce côté-là, je trouve être un peu trop
198 facile. Mais parce que les mentalités ne sont pas toutes les mêmes. Il y a des gens qui en abusent.

199 ***L : C'est ça. C'est l'abus qui devient compliqué. C'est là où justement on rentre dans***
200 ***l'absentéisme. Et non pas juste dans une absence. Mais c'est ça.***

201 D : L'absentéisme répété. Et alors là, quand il y a ce type d'absence répétée pour un jour, moi,
202 c'est vrai que j'envoie le médecin à contrôle. Parce que voilà. Et en plus, c'est toujours le même
203 jour.

204 ***L : C'est suspect. Et est-ce qu'il y a d'autres suggestions que vous aimeriez demander, mais***
205 ***non pas à la Fédération, mais à d'autres politiques si on devait remonter encore plus haut***
206 ***au sein de, j'ai envie de dire, à la ministre.***

207 D : Mais de nouveau, c'est compliqué. Parce qu'en termes d'absence, je trouve qu'on n'est pas
208 médecin. Donc c'est parfois qui suis-je, moi, pour estimer que telle personne mérite un mi-
209 temps médical. Il y a toutes sortes de choses qui existent. Mais c'est vrai que parfois, on pourrait
210 avoir l'impression qu'il y a des situations où c'est plus facile pour certains, pour d'autres,
211 d'obtenir, et peut-être que ça doit être un peu plus contrôlé. Par exemple, ils ont abandonné pour
212 les mi-temps thérapeutiques, avant, il fallait, tous les six mois, faire la demande et repasser
213 devant un médecin. Ici, une fois qu'on a obtenu l'accord une fois, c'est prolongé. C'est prolongé.
214 À vie, en fait.

215 **L : Jusqu'à...**

216 D : Prolongé à vie.

217 **L : OK. Et est-ce qu'il y a des soutiens supplémentaires que vous aimeriez demander à La**
218 **Fédération Wallonie-Bruxelles, au PO, aux politiques, etc. ?**

219 D : Ce qu'on n'a pas comme données, la maladie, c'est la maladie. Maintenant, tout ce qui est
220 burn-out et tout, je me dis que c'est vrai que... Qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place pour que
221 les enseignants soient plus vite aidés ? Mais il faut déjà, c'est dans tous les métiers, mais... Ce
222 serait vrai pour hors enseignement, quels sont les indicateurs qui peuvent dire à une personne
223 là, je dois faire attention, je dois me faire aider, je dois pouvoir oser me dire. Le côté
224 psychologique est toujours un peu tabou en Belgique, je pense. En Europe, je ne sais pas s'il y
225 a des pays où c'est plus accepté, mais le côté, je ne vais pas bien, on m'a diagnostiqué une
226 maladie, ça, on va oser le dire, mais je ne suis pas bien parce que je n'en sors plus
227 psychologiquement, on n'ose pas le dire. Et donc, ça, c'est un peu dommage. Et ça, si on devait
228 améliorer quelque chose, ce serait qu'on ose dire aussi bien quand ça ne marche pas
229 mentalement que quand, voilà, j'ai une maladie. J'ai une appendicite, mais bon, c'est peut-être
230 un grave autre chose où on n'a pas peur de le dire. Je trouve que là, c'est aussi grave que l'autre.
231 Et le psychologique, les gens, bien souvent, n'osent pas le dire. Donc, si on devait améliorer
232 quelque chose, c'est peut-être ça parce que peut-être que les gens pourraient se faire soigner
233 plus vite et donc, ça permettrait d'éviter les absences de longue durée.

234 **L : J'ai retrouvé ma question. Je voulais bien qu'elle revienne, mais tout à la fin. J'entendais,**
235 **donc, vous déléguer certaines tâches.**

236 D : Des enseignants qui accueillent les nouveaux, des aux horaires...

237 **L : Voilà. Est-ce que c'est assez fréquent dans votre manière de gérer ?**

238 D : La délégation ?

239 **L : Oui.**

240 D : Je pense que je le fais. Peut-être que je pourrais encore le faire plus pour certaines choses,
241 mais oui, il faut apprendre à déléguer ou sinon, c'est impossible de gérer tout, mais oui.

242 **L : Et quand vous dites déléguer, donc, c'est vraiment donner certaines tâches Sinon, vous**
243 **devriez...**

244 D : Oui, c'est ça. Sinon, c'est moi qui vais organiser une réunion pour dire, voilà, comment se
245 passe le conseil de classe. Les enseignants qui accueillent les nouveaux savent très bien

246 comment ça fonctionne. Je reçois toujours avant un document qui me dit, voilà, voilà ce qu'on
247 compte dire. Est-ce que c'est OK ou pas ? Est-ce qu'il y a des choses à ajouter ou des choses à
248 retirer ? Donc, j'ai toujours un regard dessus. Je ne vais pas dire contrôler parce que ce n'est pas
249 le but. Il y a plus d'idées dans deux têtes que dans une. Voilà, il me dit, tiens, ça, c'est intéressant.
250 Ca on va pouvoir ajouter. Au contraire, ça, ce n'est pas intéressant. Voilà, mais j'ai toujours...
251 On me donne à l'avance le document pour que je puisse y réagir.

252 ***L : OK, ben, cet entretien touche à sa fin. Est-ce qu'il y a encore quelque chose auquel vous***
253 ***auriez pensé que vous aviez envie de rapporter ? Voilà, une stratégie qui serait mise en place***
254 ***ou...***

255 D : Non, comme ça ne peut pas. C'est vrai qu'une possibilité, mais qui ne se fait jamais dans le
256 secondaire, c'est comme dans le primaire, c'est-à-dire ce qu'on a fait quand il y a eu une grève.
257 Dire, ben, voilà, il y a une classe qui n'est pas prise en charge. On n'a pas de professeur de
258 néerlandais. Eh bien, on met les élèves pendant l'heure de néerlandais dans une autre classe,
259 mais il faudrait arriver à les dispatcher partout. Mais comme les cours de néerlandais ne se
260 donnent pas en même temps, ce serait un vrai casse-tête aussi pour arriver à les mettre. C'est
261 pour ça qu'en primaire, c'était facile. En secondaire, avec les horaires différents, c'est
262 compliqué. Ça pourrait être fluide.

263 ***L : Une stratégie possible. Eh bien, merci beaucoup, encore.***

264 D : Avec plaisir.

1 **Entretien D11**

2
3 *Laetitia : Si vous êtes d'accord, j'aimerais l'enregistrer afin de pouvoir retranscrire vos*
4 *propos le plus fidèlement possible. L'enregistrement sera bien sûr supprimé après l'analyse*
5 *des données. Est-ce que cela vous convient ?*

6 *Je vous remercie encore pour votre disponibilité, votre contribution est précieuse pour ma*
7 *recherche. Pour commencer, pourriez-vous vous présenter brièvement, s'il vous plaît ?*

8 Directeur : Mais vous savez que j'étais préfet, puis j'étais directeur adjoint, je suis retourné
9 préfet, je suis devenu directeur adjoint, je suis devenu directeur faisant fonction, je suis reparti
10 directeur adjoint, et enfin je m'arrête là pour le moment. En fait j'ai fait 4-5 allers-retours dans
11 les différentes fonctions par absentéisme du titulaire de la fonction. Donc le PO est venu me
12 trouver en me disant peut-être qu'on va prendre quelqu'un de plus stable, ça fait 15 ans que je
13 suis là. Donc, pourquoi pas, c'est un challenge pour moi aussi, autant que pour les études.

14 *L : Donc ici, nous allons explorer la perception de l'absentéisme.*

15 D : Mais voilà, donc il fallait retrouver une dynamique dans l'école, et faut savoir que
16 l'absentéisme, quel qu'il soit, est parfois lié par un climat de travail qui n'est pas toujours très
17 positif, et donc le fait aussi d'avoir chaque fois des changements comme ça et d'irrégularité dans
18 une politique d'école, parce que l'un donne une politique, l'autre une autre. L'absentéisme, vous
19 ne l'avez pas connu, mais M. XXX, qui est mon prédécesseur, était régulièrement absent, n'était
20 pas dans son école, partait tout tôt, faisait du télétravail, il a bien fait comprendre, et moi le
21 premier, que diriger une école à distance, d'une boîte de 1000 élèves et 100 membres du
22 personnel, c'était compliqué. Et donc, les gens prenaient facilement congé. Soyons clair, on
23 avait un exemple. Et donc, on a eu une phase où, effectivement, les éducateurs, le préfet qui
24 m'a remplacé, disait, écoutez, on en met 15 au tableau, tous les jours. Donc quid des élèves, des
25 cours, des licenciements, ce n'était pas une bonne publicité. Et j'ai inventé une façon de
26 fonctionner, qui est le management participatif. On travaille beaucoup en équipe, donc je ne
27 suis plus seul à la manœuvre, mais ça, c'était mon souhait. Et on a recréé, sans le savoir, sans le
28 vouloir, sans imposer quelque chose, une autre dynamique. Ce qui a fait, par exemple, la fête
29 de l'école de LLL (nom de l'école) en fête de l'année passée. Je n'ai jamais vu autant de profs
30 investis dans l'école. Même chose à repas de fin d'année, parce que c'est lié à tout ça. Repas de
31 fin d'année avec plus de 60% des enseignants présents, ce qu'on n'avait plus jamais vu. Donc,
32 il y a une réappropriation de l'école. Et forcément, ça a une influence sur les absences. Donc,

33 j'ai très peu d'absentéisme. Alors, c'est souvent des jeunes professeurs avec des jeunes enfants.
34 Donc, ça, c'est effectivement, ça arrive beaucoup. On avait, avant, quelques burn-out de longue
35 durée. Alors, bon, ici, on a deux identifiés, deux personnes identifiées qui ont, pour des raisons
36 diverses et variées. Avec peut-être même un retour en janvier, déjà. Nous avons deux ou trois,
37 trois, je pense, certificats de maladie. En tout cas, de congés thérapeutiques. Donc, ça veut dire
38 qu'ils ont un horaire adapté. Ils ne le font pas.

39 ***L : Comme, par exemple, un mi-temps médical.***

40 D : Voilà, un mi-temps médical, mais un mi-temps thérapeutique à des conditions plus
41 particulières, plus pointues. Je ne peux pas faire ce que je veux dans l'horaire, etc. Je dois suivre
42 les recommandations du médecin, par exemple. Et donc, ma stratégie ici, depuis que je suis en
43 fonction, on crée, avec la nouvelle secrétaire de direction, un vivier de gens potentiels. Donc,
44 quand moi j'ai recherché des profs pour faire fonctionner mon année, j'en ai rencontré. Puis, sur
45 peut-être trois, quatre candidats, j'hésitais entre deux, puis j'en choisis un. Le deuxième est ma
46 réserve dans le cas où j'ai une maladie de longue durée. Donc, c'est arrivé. C'est arrivé. Donc,
47 voilà, quelqu'un s'est un peu cassé la figure. Et donc, forcément, c'est du long terme. Et donc,
48 j'ai été chercher un candidat. Et mieux encore, c'est même des profs pour un autre congé qui ont
49 eu de très bons stagiaires et qui me les proposent.

50 ***L : Ah oui. Et est-ce qu'à ce moment-là, ces candidats que vous gardez un peu sous le coude,***
51 ***est-ce que vous les prévenez ? Vous dites éventuellement, si jamais...***

52 D : Oui, ça c'est clair. Donc, ici, il y a deux stagiaires. Alors, c'est pour un congé de matérialité
53 qui se termine en janvier. Donc, c'est quelqu'un qui a pris directement, mais qui était stagiaire
54 à l'université, mais qui a pris une classe, référente classe. Voilà, et qui passera le bâton,
55 évidemment, à la vraie référente officielle. Ça se passe très bien et tout se passe très bien. Donc,
56 oui, c'était prévu. Oui, fin de contrat a été prévu aussi. Ici, j'ai un autre stagiaire qui remplace
57 une personne qui a été hospitalisée, mais la rééducation est un peu plus longue que prévue.
58 Donc, il y aura probablement prolongation. Avec ces paires de la même branche, ça tourne.

59 ***L : Ça fonctionne bien.***

60 D : Et honnêtement, ça fonctionne bien. Donc, ça, c'est une des plus grandes stratégies. Je n'ai
61 pas commencé à faire ça. Bon, j'ai eu une surprise quand même. J'engage un enseignant le 17
62 août. Non, le 17 juillet, qui me dit oui, oui, je suis très content. C'est très bien. Et il m'annonce
63 juste, non, pas dans les congés de la Toussaint, en me disant, voilà, j'ai postulé ailleurs, mais je

64 ne pensais pas avoir ma place. Je suis mieux à enseigner dans une école supérieure. Très bien,
65 j'ai une classe, mais on prévient samedi pour les cours qui commencent lundi. Donc, là, on
66 rentre dans le processus des annonces. C'est primoweb même qui sont prioritaires. Depuis que
67 je suis là, je donne une priorité au titre requis. Parce que titre de pénurie, titre de pénurie non
68 listé, etc., ça nous amène très bas, très bas dans la hiérarchie, pas dans la qualité des gens. Et
69 avec ce qu'ils nous annoncent, avec le tronc commun, j'ai intérêt à préserver l'emploi. Donc,
70 faire commencer quelqu'un qui n'a pas le titre, pour lequel je peux de toute façon dire au revoir.
71 Mais ça ne court pas les rues, le titre requis.

72 ***L : Non, justement, parce qu'en cette période de pénurie d'enseignants, mais voilà. Est-ce***
73 ***qu'on trouve tout de suite un...***

74 D : Alors, j'étais très étonné. Donc, de toute façon, la stratégie de toutes les écoles, je suis un
75 petit peu innovant là-dedans, c'est qu'on prévoit des classes où il n'y aura pas de profs. Parce
76 qu'on a reçu les attributions, parce que certains ont réduit leurs horaires, ce qui n'était pas le cas
77 l'année avant. Donc, on sait ce qu'on aura besoin. Le nombre d'heures, à quel niveau, dans quel
78 degré, on sait. Donc, de nouveau, avec la secrétaire de direction, on sait très bien que si on lance
79 des annonces au mois de mai, on a de fortes chances d'avoir les meilleurs candidats qui
80 cherchent un emploi. Et pas ceux qu'on n'a pas pris in finie. Donc moi, le 17 juillet, je sais la
81 date vu ce que c'est mon anniversaire, le 17 juillet, j'étais encore ici tout seul et je clôturais les
82 8 nouveaux professeurs que j'avais besoin. Avec évidemment un croisement de doigts et
83 beaucoup de prières pour arriver au mois d'août, que le premier jour de classe, on ne dit pas,
84 ben non, finalement, j'ai choisi ailleurs. Ça n'est pas arrivé, sauf ce candidat. On mérite, je suis
85 content qu'il n'ait pas la fibre secondaire, qu'il aille ailleurs. Il était jeune, il était totalement
86 compétent, ça fonctionnait très bien. Mais je ne peux pas bloquer une carrière.

87 ***L : Non, bien sûr, bien sûr, bien sûr. Alors, autre question, est-ce que vous mettez des***
88 ***stratégies, justement, des moyens pour garder la stabilité au niveau de l'équipe enseignante?***

89 D : Alors, jusqu'à l'année passée, peut-être, mais avec l'arrivée du Tronc commun, je ne peux
90 pas vous garantir du tout à personne, même moi. Je veux dire, au niveau direction, c'est
91 compliqué. Je viens d'avoir, d'ailleurs, une réunion de zone avec tous les directeurs bruxellois
92 et vraiment, où on est horrifiés des réformes qu'on nous impose. Donc, en plus, avec cette
93 nouvelle réforme des 22/22e du supérieure, j'ai donc lancé, ça fait partie de la stratégie, en
94 équipe de direction, on a envoyé un document pour faire remplir une prévision de ce que je
95 souhaiterais à l'enseignant du supérieur, garder son quota d'or de cette année, l'augmenter à 22

96 ou autre chose. Sauf que la ministre n'a toujours pas précisé les fractions. Est-ce qu'un
97 professeur nommé à 20-20e monte en nomination de 22-22e? Est-ce qu'un professeur qui n'aura
98 pas... Moi, je connais la cascade, donc il y a un professeur qui est ici depuis des années. Si les
99 professeurs numéro 1 jusqu'à 8 augmentent à 2 heures, ce prof n'a plus d'heures du tout. Donc,
100 à un moment donné, je devrais donner, comme elle le dit, en 3e secondaire.

101 ***L : Perte de revenu alors, non ?***

102 D : Elle n'a toujours pas précisé sur le barème dans lequel ils vont travailler. Donc, les
103 enseignants ne vont pas s'engager sans savoir. Et moi, je devrais dire à l'enseignant qui est
104 nommé en 3e depuis des années, écoute, tu ne veux pas jouer dans le tronc commun l'année
105 prochaine, mais je te mets en premier, intéressant. Qu'est-ce qui va se passer ? De l'absentéisme,
106 à un retour peut-être en privé. Je crois qu'on a beaucoup pensé, mais on n'a pas pensé à l'humain.
107 Ça, c'est pas malin. [Téléphone sonne] Excusez-moi.

108 ***L : Pas de souci.***

109 D : Mais voilà, je veux dire, c'est le conseil qu'on a fait hier. On travaille de l'humain, mais on
110 n'en tient pas compte. On n'en tient pas compte.

111 ***L : Justement, une des craintes de ce tronc commun, c'est que l'absentéisme remonte alors***
112 ***ici au niveau de l'école.***

113 D : Je suis en train depuis cette semaine à rencontrer mes équipes par branches. D'abord en
114 petite quantité, parce qu'exposer la politique à la fois du tronc commun, des impositions et la
115 politique de l'école où on n'a plus beaucoup de manœuvre. Je ne sais pas du tout comment les
116 parents vont choisir cette école-là par rapport à celle-là, puisqu'on va faire la même chose. Sauf
117 que c'est la qualité de l'enseignement, l'encadrement, si on aime le LLL (nom de l'école) parce
118 qu'on a connu, que la famille a déjà passé. Généralement, c'est ça, un peu de fratrie qui se
119 perpétue. J'en sais rien. Il y aura une perte d'élèves puisqu'il y a une démographie bruxelloise
120 qui diminue. Donc, ça va être la bataille. En fonction de quoi, je ne sais même pas. En fait, le
121 22 janvier, je dois présenter ma grille horaire, les coûts, comment ils vont être organisés, dans
122 quels locaux et quels financements. Je n'ai aucune réponse à six semaines de recevoir les
123 parents. Effectivement, quand j'entends les équipes, j'en ai rencontré que trois pour le moment,
124 il y a des gens qui disent que c'est décourageant. Le professeur de latin qui n'aura plus de latin.
125 Il n'y a plus. Donc, il doit faire un choix entre aller travailler en privé, ce qu'il n'y aura pas dans
126 les autres écoles non plus, ou se dire, j'arrête ma carrière. Est-ce que financièrement, cette

127 personne peut tenir ? Mais moi, alors évidemment, ces gens, ils attendent la dernière minute. Et
128 moi, l'école, en fait, à partir de mars, je travaille l'année d'après.

129 *L : Complicé.*

130 D : Très compliqué pour le moment. Et la surcharge horaire. Moi, j'entends tout et n'importe
131 quoi au niveau médias, qui transforme aussi parfois la réalité. Et madame la ministre qui
132 transforme en fonction de ce qu'elle veut placer. Ce n'est même pas tant parce qu'elle espérait
133 qu'il y ait une guéguerre entre l'inférieur et le supérieur en disant, nous on fait bien 22, pourquoi
134 bien 22 ? Ce n'est absolument pas ça qui se passe. C'est de se dire que dans l'inférieur, on est
135 beaucoup plus dans la régularité du travail quotidien. Dans le supérieur, je voudrais proposer à
136 madame la ministre de corriger 27 dissertations en deux heures. C'est un exemple bateau, mais
137 voilà.

138 *L : Mais réaliste.*

139 D : Vraiment. Et donc, pour vous répondre, je suis. Je suis convaincu que le résultat d'un petit
140 référendum va faire que les gens ne vont pas changer leurs horaires d'aujourd'hui. C'est lui qui
141 est invité. Oui, moi, je n'ai pas envie de monter à 22, quitte à faire des cours particuliers en
142 black. Merci aussi le fédéral avec tout ce qu'ils font, tout ce qu'ils interdisent. Et donc, c'est ça
143 qui va arriver. C'est à dire qu'on est déjà le premier pays au monde où il y a plus de travail noir.
144 Je pense qu'ils vont avancer.

145 *L : Ça risque, critiquement, financièrement. Ça devient parfois compliqué. Et quand il y a*
146 *une absence, alors, qui est prolongée, si vous ne trouvez personne pour remplacer, est-ce*
147 *qu'il y a d'autres stratégies ?*

148 D : Donc, ici, je me suis retrouvé avec le 26 août dernier avec un cours de néerlandais 4 heures,
149 mais je ne savais pas donner. Il n'y avait pas ça de disponible sur le marché. Et donc, j'ai
150 approché deux profs présents dans l'école qui avaient déjà la totalité de leur horaire, mais on
151 peut finalement accroître sous certaines conditions par rapport à la nomination. Et donc, j'ai une
152 classe qui fonctionne depuis fin septembre en duo. Mais comme le tronc commun annonce le
153 co-enseignement, je me suis dit, tiens, c'est une manière de tester sans avoir eu le conseil positif.
154 Puisqu'en fait, j'avais dit jusqu'à tout ça, si vraiment c'est très compliqué de faire des interactions
155 entre vous et que pour les élèves, passer de l'un à l'autre, parce qu'évidemment, en néerlandais,
156 on ne va pas dire je fais les auditions, tu fais les écrits, ça avance. Les élèves trouvent ça très
157 dynamique et les profs aussi, finalement. Je ne dis pas que je vais le maintenir l'année d'après,

158 mais on est parti, en tout cas, on dit on fait l'année comme ça. Et donc, on va effectivement dans
159 un premier temps trouver les gens qui n'auraient pas de rêve complet en disant est-ce que tu
160 veux bien reprendre ? C'était le cas notamment d'un professeur qui revient après une absence
161 d'un an, qui n'était pas en maladie, qui a choisi un projet de vie différent, qui le réduit à un mi-
162 temps. Un mi-temps, ce n'est parfois pas divisible en nombre de périodes qu'on doit donner. On
163 doit augmenter ou diminuer, donc j'ai proposé l'augmentation et elle a dit oui. Mais c'est
164 énormément de dialogue, pas du tout d'imposition. Je dialogue avec les parents aussi en disant
165 je suis en recherche, c'est la pénurie, donc les parents comprennent et ils sont tout contents qu'on
166 annonce que quelqu'un offre, prenne la charge de cours.

167 ***L : Et ces enseignants, qui augmenteraient éventuellement, il n'y a pas plus d'absentéisme ?***

168 D : Pas du tout, parce qu'en fait, ils s'engagent dans quelque chose, et quelque part. Maintenant,
169 ceux à qui on propose parce que la branche le demandait, c'est quand même des gens bien
170 connus de la maison. C'est-à-dire que ce n'est pas un site, je ne vais pas dire un site, ce n'est pas
171 un site. Ce n'est pas un intérimaire à qui je vais proposer, puisque on peut le tester pour savoir
172 comment il est en classe. Je ne vais pas encore lui ajouter, lui ajouter.

173 ***L : D'ailleurs, les nouveaux enseignants, vous organisez des choses particulières pour avoir***
174 ***un peu cette idée qu'ils vont rester, ils ne vont pas être trop absents.***

175 D : Alors, moi, je donne un peu ma politique en disant voilà, il y a peu d'absentéisme ici. Si on
176 est absent, ce qui ne veut pas dire que j'ai quand même un spécialiste des congés le vendredi et
177 le lundi. Donc, j'en ai par terre. Regarde, sur 100, 7 membres du personnel sont absents, ça va.
178 Non, en fait, au début, ils sont encadrés. Donc, il y a deux professeurs dans l'inférieur et de
179 supérieur qui encadrent pour tout ce qui est affaire, si jamais malheureusement, ils deviennent
180 titulaires à force de remplacer quelqu'un. Donc, ils sont encadrés. Il y a l'équipe numérique qui
181 expliquera tout l'encodage des bulletins, comment fonctionne Smart School, puisqu'on est sur
182 Smart School. Donc, il y a l'encadrement, il y a le travail collaboratif, évidemment. On demande
183 quand même la part du nouveau prof, parce que c'est enrichissant pour un vieux qui fait toujours
184 la même chose. Donc, voilà, ça, c'est l'encadrement. Maintenant, à l'engagement, c'est clair que
185 je suis un petit peu nul parce que je pense aux enfants, je ne pense pas forcément en premier
186 lieu au moment du personnel. Je pense, est-ce que vous pouvez m'assurer que ce sera du long
187 terme ? Bien sûr, au moins une année. Et pour l'engagement futur, je vais visiter, je vais en
188 classe. Ça faisait partie aussi de mon programme de cette semaine pour certains. Et c'est
189 toujours très intéressant. Maintenant, c'est vrai qu'on a envie de garder. J'ai un jeune professeur

190 qui est sorti il y a deux ans, qui vient chez moi pour la première année, qui adore l'école, mais
191 il adorait aussi son autre école. Je me suis un peu battu, et comme ça fait partie de la même
192 zone, on est un peu... On tire un peu le pot, mais en même temps, tu aurais pu me la laisser à
193 mi-temps, etc. Bon, voilà, je laisse le choix au membre du personnel de faire son choix. Ce n'est
194 pas moi, mais je suis très content qu'il ait pris le temps plein chez moi, évidemment. En visitant
195 hier la classe, on m'a dit, non, non, je suis de plus en plus convaincu que j'ai envie de rester ici.
196 Par exemple, cette personne-là risque d'être dans la cascade des profs du supérieur. Alors, je
197 n'ai pas envie de lui dire maintenant parce que je n'en sais rien, parce que je n'ai pas un recul
198 suffisant sur une sorte d'estimation de pourcentage, mais ça risque d'arriver. Ou je devrais faire
199 un choix entre un et l'autre, mais toutes les questions de jour d'ancienneté. À un jour près, je
200 dois faire mon choix. Oui.

201 ***L : Ce n'est pas toujours... Ce n'est pas toujours idéal.***

202 D : Du tout.

203 ***L : Tiens, vous avez parlé de leadership partagé, c'est ça ? C'est-à-dire, est-ce que vous pouvez***
204 ***expliquer un peu en quoi ça consiste ?***

205 D : Par exemple, dans mes équipes horaires, donc il n'y a pas que moi et les horairistes, il n'y a
206 pas que moi et ma secrétaire, il n'y a pas que moi. C'est une équipe. [Téléphone sonne] allez, ça
207 ne m'arrête pas.

208 ***L : Non, il n'y a pas de souci.***

209 D : C'est l'équipe Ato, attribution horaires, qui se voit régulièrement pour préparer l'année.
210 Donc, ça va aller pour... Oui, c'est très court. Donc ça, c'est un leadership d'organisationnel. Je
211 fais des équipes, je fais des rencontres tous les lundis matins avec le secrétariat, l'équipe de
212 direction, suivi du secrétaire, pardon, du secrétaire de direction et direction, secrétariat des
213 élèves, donc pour tout ce qui est administratif en cours, et je poursuis avec le préfet qui me
214 remonte le travail des éducateurs.

215 ***L : Et ça, c'est tous les lundis ?***

216 D : Toutes les semaines. OK. Bon, ça peut être 10 minutes parce qu'il n'y a pas grand-chose à
217 partager. Ça peut être une heure parce qu'il y a du travail.

218 ***L : Et avec des enseignants aussi ?***

219 D : Alors, des enseignants, c'est plus... En revanche, puisqu'eux ont le travail collaboratif inscrit
220 dans le principe. Et là, maintenant, avec le tronc commun, je demande de me définir qui est le
221 coordinateur pédagogique puisque l'étape suivante, ce n'est pas réunir chaque fois tout le
222 monde, mais de réunir les gens. Ici, par exemple, le tronc commun, j'ai bien évidemment ma
223 petite idée. Alors, ici sur les trois branches que j'ai vues, effectivement, tout le monde dit « Ah
224 non, on doit rester en période de 50 minutes, on ne va pas changer, ça va être compliqué, etc. »
225 En fin d'entretien, en montrant déjà le travail élaboré en comité réduit.

226 Bon, ça, c'est une petite équipe avec moi. Ah oui, effectivement, il y a tout ça à mettre dans le
227 tronc commun en plus des cours. Donc, effectivement, ça devient compliqué de le mettre en
228 période de 50 minutes. On va faire des périodes de 90 minutes parce qu'à un moment donné, on
229 est dans l'horaire. Donc, c'est un peu de la politique, soyons clairs. Maintenant, c'est beau sur
230 papier, qu'est-ce que ça va donner en horaire ? Et avec les exigences des profs, en disant « Oui,
231 mais moi, je ne vais pas venir travailler mercredi, moi, je ne veux pas, c'est compliqué. »
232 D'autant plus qu'ils ont supprimé le titulaire de classe. Donc, il n'est plus payé et il ne fait pas
233 partie du groupe. Il faut trouver, il faut être magicien, en fait. Magicien, vraiment.

234 [Téléphone sonne] Alors, je ne sais pas qui m'a appelé, mais je suppose que je vais appeler.
235 Excusez-moi.

236 ***L : Pas de souci.***

237 D : Alors pour les équipes, tout le monde reçoit l'info et puis c'est injecté automatiquement dans
238 Smart School. Donc, les profs sont même, heu... les élèves sont même libérés à la 8^{ème} heure
239 aujourd'hui. Donc, on va très vite.

240 ***L : Ça va plus vite qu'avant. Il fallait téléphoner, fermer les chaînes.***

241 D : Voilà. Ici, on est vraiment en direct. On peut continuer.

242 ***L : Les élèves sont au courant, là ? Vu qu'ils n'ont pas accès à leur téléphone. Ils n'ont pas***
243 ***accès à leur téléphone ?***

244 D : Alors, soit l'éducateur va leur dire, voilà, si c'est pour demain, croyez-moi que ça va vite.

245 ***L : J'ai vu les affiches à l'entrée avec le téléphone barré.***

246 D : Oui, ça va.

247 ***L : Ils doivent juste éteindre et voilà, c'est tout. Ça, c'est pour ma curiosité.***

248 D : Ils ne peuvent pas l'utiliser. Ils ne peuvent pas le voir. On ne peut pas le voir. Sauf s'il y a
249 un prof, il demande de se connecter ou de voir un truc.

250 ***L : Il n'y a pas de pochette.***

251 D : On a commencé ça, c'était ingérable. Ingérable. Quand un élève doit partir plus tôt, quand
252 un groupe est licencié, si un éducateur, il y a quand même que cinq éducateurs pour 1000 élèves.
253 Donc, on a abandonné cette histoire.

254 ***L : OK. C'était juste pour mon information personnelle.***

255 D : Non, c'était ça.

256 ***L : J'ai vu les images. Tiens, j'ai encore deux petites questions.***

257 D : Oui.

258 ***L : Alors, est-ce qu'il y a des stratégies que vous mettez en place que vous souhaiteriez***
259 ***renforcer dans votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?***

260 D : Pour le moment, non. Parce que c'est très... Aujourd'hui, si on regarde le tableau, c'est
261 enfants malades, c'est un départ parce que je ne me sens pas bien. Le professeur, il est venu
262 avec sa trottinette et est tombé. Voilà, c'est très rare qu'on ait aujourd'hui, depuis septembre, dix
263 profs affichés. Franchement, actuellement, je n'ai pas besoin parce que la stratégie actuelle
264 fonctionne. Mais vous parliez des longues durées.

265 ***L : Oui. Ça aussi.***

266 D : Voilà.

267 ***L : Mais l'absentéisme de professeurs, ça peut être des petits moments, mais réguliers.***

268 D : Alors, oui, je comprends bien ce que vous voulez dire. Les éducateurs rigolent le matin en
269 disant, tu ne dois pas nous envoyer les absents du jour, on va les mettre nous-mêmes et on va
270 voir si on a gagné au loto. Et effectivement, on a les habitués.

271 ***L : Un certain nombre.***

272 D : Et donc ça, en stratégie, par exemple, là, c'est un dialogue avec la personne en direct, en
273 circuit fermé, parce que d'abord, c'est de personne à personne. J'ai reçu un professeur qui m'a
274 confirmé, dès le début, quand il a reçu ses attributions, moi, le matin, je dois préparer mes
275 enfants, etc. Je te l'avais dit, je ne sais pas commencer à 8h10. J'ai dit, ça, je ne peux pas accepter.

276 Alors, je dois accepter toutes les contraintes de tout le monde. Donc, malheureusement, et il a
277 dit, de toute façon, je ne t'ai pas demandé ce cours-là.

278 J'ai dit, mais s'il n'y a pas ce cours-là, tu n'as pas l'horaire complet, tu n'es pas payé complet. Tu
279 fais le choix. Ah non, non, non, j'ai besoin d'avoir mes heures complètes. Je viens d'avoir un
280 bébé. Oui, oui, bien sûr. Et puis, on m'a inventé tous les trucs, tous les jours. Je suis malade, on
281 me fait malade, je n'ai pas de garde-malade, je suis en attente. Et le garde-malade arrive tout
282 juste après les deux heures qu'on n'a pas donné. Donc, je l'ai reçu. J'ai dit, écoute, je ne peux
283 pas aller à l'encontre d'un certificat médical, je ne peux pas aller à l'encontre des aléas de la vie,
284 mais remarque que, et en plus, tu fais une mauvaise publicité pour l'option future dont tu es
285 particulière. Donc, pourquoi ne pas le faire ? Oui. Oui, je suis mal avec ce que tu m'as dit. Je
286 vois les chiffres et je vois les signatures que je mets. Donc, voilà. C'est d'abord un dialogue. On
287 me tient la tête pendant quelque temps et puis voilà.

288 *L : Il ne faut pas s'arrêter à ça.*

289 D : Il faut aussi se dire que j'ai été placé dans un contexte particulier où le prédécesseur ne
290 contrôlait rien et disait oui à tout. Donc, c'est supposé acquis. Alors, évidemment, ce nouveau
291 qui freine un petit, qui fait un peu de retrait, c'est comme des activités de fin de trimestre, ça
292 donne un ton et ça donne un sens et puis on m'envoie. Je te le dis voilà, j'ai bien vu ton mail
293 mais nous ferons quand même ceci. Et je dis, ben merci pour les autres professeurs qui vont
294 être impactés par ta décision.

295 *L : Voilà.*

296 D : Et donc, ça commence à savoir que je mène l'ordre, que je structure. C'est comme les sorties.
297 Quantité de sortie et du prix des sorties, il y a un moment donné, stop, stop, stop.

298 *L : Voilà. C'est ça, il faut un peu réinstaurer un cadre.*

299 D : Ça prend le chou, du temps et vous ne pouvez pas tout faire tout de suite sinon vous êtes
300 dictateur. C'est du RH.

301 *L : Le côté humain.*

302 D : Oui, oui. Mais c'est énergivore.

303 *L : C'est clair.*

304 D : [Téléphone sonne] Désolé, je réponds, il y a des informations.

305 *L : Il n'y a pas de soucis. Dernière question. Quel soutien supplémentaire est-ce que vous*
306 *aimeriez, si c'était possible, demander aux politiques, à la fédération ?*

307 D : Pour le moment à la ministre, je ne demande rien. Moi, je pense qu'il y a une valorisation
308 du métier. Que ce soit financier, que ce soit la reconnaissance du métier. Encore hier, quand je
309 lis les circulaires féministes, aux envoyés, aux membres du personnel, avec vos obligations,
310 puisque certaines écoles ont refusé de faire le bulletin, de faire des réunions de parents. Bon,
311 moi, on a discuté ici ensemble, on a dit, nous, on n'est pas d'accord. L'enfant et les parents
312 doivent connaître la situation pédagogique. On n'en a pas assez dans l'année pour se permettre
313 de dire, ok, celui-là, on ne va pas le faire. Mais, par contre, à la réunion de parents, on n'a pris
314 que ceux que les enseignants ont choisis. Donc, ce n'était plus à la demande du parent, c'est
315 nous qui imposons aux parents en disant, il y a danger.

316 Et donc, tout le monde n'avait pas le droit à la réunion de parents. Ça, c'est une chose. Et on a
317 fait un arrêt de travail d'une heure, parce qu'on a été subtile aussi. On ne pouvait pas licencier
318 les élèves. En tant que chef d'établissement, moi, j'ai aussi envie d'aller dans la rue, mais je ne
319 peux pas parce que j'ai laissé mon école en l'air. Et donc, on a fait un arrêt de travail et la
320 deuxième partie, à cheval sur deux période, on n'est pas con, ça a été une information aux élèves.
321 Et puis, moi, j'ai écrit un courrier à tous les parents en disant que j'étais solidaire dans le
322 mouvement. J'ai eu pas mal de retours de parents qui ont dit, si on doit venir, on viendra
323 manifester. Mais au moins, ils étaient informés. Donc, en fait, c'est ça qui est important. Parce
324 que mettre un petit peu un ou plusieurs acteurs devant un fait accompli et quelque part, en fin
325 d'année, on va dire que tu n'as pas travaillé. C'est nous qui dirons qu'on n'a pas donné notre
326 travail. C'est un peu délicat. Mais bon, aller dire qu'on est des fainéants, en fait, c'est les médias
327 et elles manipulent très bien les médias pour montrer que nous sommes des incompetents. Elles
328 nous rappellent notre travail. Incroyable, hein? Mais voilà, donc moi, ce que je dis, c'est une
329 revalorisation si le politique et donc la fédération, parce qu'on a les appuis des syndicats, on a
330 les appuis de toutes les associations, la « Findi », l'association de parents, tout ça est derrière
331 nous. Mais je ne dis pas qu'il faut donner 4 000 euros net par mois à un enseignant, mais
332 reconnaître que son travail est fait, reconnaître que parce que 40 heures, on a beaucoup de
333 vacances, on ne fait rien, on arrête quand on veut, c'est fini, ça. C'était les années 70 où on
334 n'avait l'impression qu'on pouvait faire tout. C'est faux, c'est faux. Quand je vois le travail qu'il
335 y a derrière, ici, on est dans un flou total du tronc commun dans nos programmes et on a nos
336 professeurs qui essayent le co-enseignement ensemble, qui essayent de préparer des leçons
337 ensemble, de voir un petit peu les difficultés des élèves. Tout ce qui est demandé, quelque part,

338 on le faisait déjà. Un enseignant est capable de voir qui est un décrochage et qui ne l'est pas.
339 C'est con de croire qu'on ne faisait rien.

340 *L : Et est-ce que le pire, c'est que le PO, alors, aussi, est plutôt du côté politique ou plutôt du*
341 *côté...*

342 D : Non, ça c'est une chance qu'on a aussi, j'en ai déjà cité, autant dans les syndicats que dans
343 les fédérations des directeurs, que dans les fédérations des élèves, des étudiants. On est tous du
344 même côté sauf qu'elle ne veut rien entendre et qu'elle fait fi de tout ça. Mais maintenant, ici,
345 le PO, parce que le PO a un petit peu changé au cours du temps, mais on a les mêmes personnes
346 encore quand même de temps en temps dedans, ici, il y avait une prise en main. C'est très clair.
347 Quand on m'a appelé pour reprendre le poste, on attendait que je dise oui ou non. Quand on m'a
348 dit, oui, mais attendez, vous avez ce challenge-là, maintenant, il fallait que je réponde avant.

349 C'est un réel partenariat et moi ma politique était déjà dans mon travail, avant dans d'autres
350 postes c'était de faire le lien entre les centres scolaires donc c'est-à-dire les maternelles, le
351 primaire et nous. Donc on a réellement cette émulsion aujourd'hui qui fonctionne. Donc voilà,
352 c'est pas tout à fait en lien avec l'absentéisme mais voilà. Je sais que par exemple, je ne sais
353 pas s'il y a quelqu'un qui va aller en primaire ou en maternelle chez nous pour la recherche.

354 *L : Je ne sais pas. Je ne sais pas à qui elle a demandé. J'avoue.*

355 D : Mais on est dans la même axe, la même politique. Il y a été question que si on avait plus de
356 place en primaire, on mettrait des instituteurs en première secondaire. C'était un truc qui est
357 sorti ça aussi. L'idée n'est pas mauvaise mais qu'est-ce que je fais moi de mon personnel ? Car
358 aujourd'hui, j'ai de la chance j'ai 41 places, j'avais une centaine de parents sont sur liste
359 d'attente après les inscriptions. C'est assez pour se dire que s'il faut créer une autre classe
360 potentielle c'est possible. Mais ça va être de moins en moins vrai. Donc se dire qu'on va être à
361 950 voire plus d'élèves. Après une génération complète de tronc commun, j'avais 107
362 aujourd'hui mais peut-être 90 demain. Je ne sais pas.

363 *L : A voir.*

364 D : C'est le grand mystère.

365 *L : Et bien merci beaucoup. Vous nous avez beaucoup aidé. Si vous pensez encore à quelque*
366 *chose que vous voudriez rajouter, n'hésitez pas à me contacter.*

Entretien D12

Laetitia : En fait, démarre à partir du moment où un enseignant est absent et que cette absence aurait pu être évitée. Donc, par exemple, il pleut, un enseignant glisse dans les escaliers parce que le soleil est humide, il se casse la jambe, ça, ça rentre dans une absence, enfin dans l'absentéisme. Un professeur qui, par exemple, est venu vous trouver en début d'année en disant « ah non, mais moi, le vendredi après-midi, ça ne m'arrange pas de travailler ». Et on constate que très régulièrement, les vendredis, voire les vendredis après-midi, il doit s'absenter, ça rentre dans de l'absentéisme. Donc, c'est très, c'est très large.

Directeur : Il y a autant de cas qu'il y a d'enseignants.

L : Oui, c'est pour ça. Donc, cet absentéisme, c'est vraiment cette idée de ce n'est pas juste un jour, ou alors ça doit être répété. Voilà. Un professeur, on s'en rend compte qu'une fois par mois, il prend son jour, sans certificat, là, ça rentre aussi dans l'absentéisme. Ça va, c'est ce qu'il y a là ? Première question. J'aimerais bien, si c'est possible pour vous, que vous me disiez un peu depuis combien de temps vous êtes dans votre fonction et peut-être me renseigner aussi un peu au niveau de l'école. Combien il y a-t-il d'élèves, d'enseignants, l'indice socio-économique, toutes des petites choses comme ça ?

D : Moi, je suis en poste ici depuis, c'est ma cinquième année, en direction adjointe. Avant ça, j'ai fait 20 ans de prof dans cette école-ci en tant que prof de sciences. Je connais bien le lieu, je connais bien la manière de fonctionner.

On est dans une école qui actuellement compte un peu plus de 400 élèves. On a un petit premier degré, on a quelques classes en général et techniques de transition à partir de la troisième et on a cinq options dans le parcours du qualifiant à partir de la quatrième. Je suis principalement délégué à l'organisation de l'école, la façon dont on peut peut-être arranger les horaires, la prise en compte des situations un peu d'urgence, notamment par rapport aux absents du matin. On s'efforce de réorganiser, en tout cas, moi, je le fais avec l'aide de nos collègues, de réorganiser parfois les journées quand on voit qu'on peut un peu simplifier l'horaire, en tout cas, faire en sorte que les élèves ne se retrouvent pas toujours dans des heures de fourche dans lesquelles on ne s'est pas toujours assuré un suivi correct à ces moments-là. On remonte de temps en temps une heure, ou alors il y a un collègue qui va prendre l'heure d'un autre qui n'est pas là et puis ils vont s'échanger cette heure-là pour l'autre jour pour rétablir l'équilibre. Donc, voilà un peu le

32 cadre dans lequel on est. Je suis dans l'école que je connais depuis que j'ai commencé à
33 enseigner.

34 ***L : Et au niveau de l'indice socio-économique, est-ce que vous savez ou pas ?***

35 D : Oui, on est en indice socio-économique 3. Donc, on est assez bas et on a un encadrement
36 différencié qui vient nous aider en NTPP mais aussi dans les subventions, donc ça ne fait pas
37 de mal pour l'école qu'on a.

38 ***L : Non, ça c'est sûr. Est-ce que depuis que vous êtes en poste, vous avez remarqué une***
39 ***évolution au niveau des absences des enseignants ces dernières années, ces dernières 5***
40 ***années ?***

41 D : Une évolution de quand je suis allé à l'école, donc il y a environ 25 ans, je n'ai pas vraiment
42 l'impression que ça a beaucoup changé. Là, je pense que dans une équipe, il y a des personnes
43 qui sont très peu souvent absentes et puis il y en a d'autres, j'ai l'impression, qui profitent un
44 peu du système de l'enseignement, comme on dit parfois, ils prennent leur jour, sachant que dès
45 qu'on ne prend qu'un jour au milieu d'une semaine et qu'on a un pot maladie qui est quand même
46 assez développé au fur et à mesure des années, je pense qu'il y a quelques personnes qui sont
47 plus souvent absentes de manière ponctuelle, un jour comme ceci, un jour comme cela. Et on a
48 quelques cas où on a des absences un peu plus longues, mais pour ma part, je les trouve assez
49 cohérentes, elles dépendent de la saison, de l'aspect épidémique finalement, on trouve dans
50 notre pays à un instant T, ça, ça mesure beaucoup plus que ça.

51 ***L : Et vous pensez que la pénurie des enseignants influence la gestion justement de ces***
52 ***absences ?***

53 D : Au sein de l'école même, je n'ai pas l'impression que c'est la pénurie de l'enseignement qui
54 va avoir cette influence-là. Maintenant, après avoir mis un peu le nez dedans plus souvent, j'ai
55 quand même l'impression que le côté absence dans l'enseignement est assez laxiste. Quand je
56 compare avec le boulot ou le travail de ma femme, prendre ce qu'on appelle des jours sans
57 certificat, ils sont limités à deux par an, à partir de ça, ils doivent justifier avec des ateliers
58 médicaux, des rendez-vous médicaux, etc.

59 Dans l'enseignement, on n'est pas trop dans ce délire-là, parce que c'est assez facile de prendre
60 ces jours-là quand on en a envie. Et j'ai envie de dire, ça désorganise quand même l'école. Je
61 vais vraiment pas faire le lien avec la pénurie des enseignants. Je n'ai pas l'impression que c'est
62 totalement le cas.

63 ***L : Et quelles solutions vous mettez en place pour gérer une absence prolongée ou répétée***
64 ***justement ?***

65 D : Je veux dire, au départ, on n'a pas forcément le choix. On fait avec la situation du moment.
66 On réorganise certaines journées au jour le jour. Et on sait au final, par automatisme, qu'on a
67 des heures qui peuvent glisser facilement parce que c'est une situation qui se répète. Mais
68 vraiment avoir un impact sur ça, ça reste compliqué. Une des solutions qui avait été un peu
69 envisagée avec les absences un peu plus répétées de certains membres du personnel, c'est de se
70 dire, finalement, ceux-là, ce n'est peut-être pas ceux à qui on va essayer de mettre facilement
71 un jour où ils ne seront pas à l'horaire dans l'année. Parce que quand on fait ça, forcément, on
72 gonfle d'autres jours où ils auront les 7 et 8 heures. Et à ce moment-là, quand on a 7 ou 8 heures
73 et qu'on est absent, là, ça désorganise vraiment l'école. Tandis que si on parsème, si ça devient
74 5 journées à 4 ou 5 heures, on sait peut-être essayer de minimiser l'impact sur l'organisation
75 horaire des élèves et du reste de l'école.

76 ***L : Est-ce que vous faites souvent appel à l'entraide vis-à-vis des collègues pour remplacer***
77 ***un professeur absent ?***

78 D : Oui, je le fais assez souvent. On a un système aussi de permanence où chaque enseignant,
79 on essaye de faire prestre une heure dans laquelle il s'occuperait d'une tâche qui est d'habitude
80 déléguée à nos éducateurs. On n'a pas non plus une grande équipe d'éducateurs pour le nombre
81 d'élèves qu'on a et les situations qu'on a. Et dans quand même beaucoup de cas, dans la majorité
82 des cas, il n'y a même pas besoin, je veux dire, d'aller chercher de l'entraide. L'entraide vient
83 d'elle-même avec notre système de valve numérique. Parfois, quand quelqu'un aperçoit qu'un
84 collègue est absent et que c'est une heure où ça l'arrangerait bien peut-être d'avoir ces élèves-là
85 parce qu'il les a manqués à cause d'une activité scolaire, d'une sortie ou d'un jour férié qui
86 tombait mal, on vient simplement me demander est-ce que je peux prendre cette classe-là, ça
87 m'arrangerait de les avoir une heure en plus. Ça fait parfois le bonheur, j'ai envie de dire, des
88 enseignants. C'est parfois le désarroi des élèves qui se disent qu'on aurait pu avoir un moment
89 de libre.

90 ***L : Tout à fait. Et comment votre manière de diriger, de gérer un peu ici, influence-t-elle***
91 ***selon vous la gestion des absences dans votre école ?***

92 D : Là, j'ai un peu du mal à saisir ce que vous voulez dire.

93 *L : Est-ce que, par exemple, vous allez déléguer certaines tâches pour essayer de trouver un*
94 *équilibre, donc de dire, vu que je dois m'occuper plus de la gestion des absences, je laisse*
95 *d'autres choses à des enseignants ou à des éducateurs ou à des personnels administratifs ou*
96 *alors est-ce qu'il y a une répartition d'êtres internes au sein de l'école qui fait que vous avez*
97 *une manière de gérer qui fait que ça peut influencer les absences.*

98 D : Dire que ça a une influence sur les absences, non. Maintenant, on avait pris la décision
99 l'année passée de se dire que dans notre règlement de travail, un absent qui devrait se déclarer,
100 mais en fait, il doit téléphoner à ma collègue directrice entre telle et telle heure de préférence
101 pour annoncer finalement son absence maladie. En se disant que voilà, ça reste une démarche
102 parfois un peu forte, ça reste quelque chose qui fait peut-être un peu peur, j'ai dit peur, mais je
103 ne me le pense pas vraiment. En tout cas, c'est vraiment annoncer ce moment-là à l'équipe de
104 direction plutôt qu'à un intermédiaire qui se trouve au secrétariat, l'accueil, etc., et dans lequel
105 on se dit, oui, là, l'information, elle est prise, etc. Donc ça, je pense que c'était une petite mesure
106 qui nous a montré quand même son petit effet, je veux dire, on avait quand même l'impression
107 que ça sonnait moins. On n'est pas dans l'école face à un absentéisme démesuré. Il y a vraiment
108 beaucoup de collègues, si je devais prendre les statistiques d'ici, hormis 2, 3, 4, puis on ne sait
109 jamais, on connaît la maladie et il va falloir se soigner de manière précise. Là, on sait qu'il y a
110 quelques collègues qui sont quand même très rarement absents, voire pas du tout. Oui, on a
111 quand même pas mal, s'ils ont fait un jour sur les 4 mois, on a beaucoup dans ce cas-là.
112 Maintenant, il y a parfois des personnes qui sont beaucoup plus souvent absentes. Et je veux
113 dire, dans notre organisation à l'école ici, c'est vrai qu'on a des tâches un peu particulières. Donc
114 la déclaration d'absence se fait à la direction, qui passe sur un groupe dans lequel on a l'équipe
115 administrative et les éducateurs qui sont au courant directement. Et moi, en regardant ce groupe,
116 je peux me dire, ah tiens, cette personne n'est pas là. Quelle classe ça va impacter et comment
117 je peux, moi, arranger les choses, sachant que je n'ai pas toujours besoin de demander.

118 Parce qu'à l'école, ça se fait un peu naturellement. Les gens savent que si Mme X n'est pas là
119 en 4e heure et que Mme Y l'était disponible et qu'on a déjà fait ce changement il y a deux mois,
120 cette dame va s'attendre à avoir peut-être ses élèves à cette heure-là. Et on sait que les élèves
121 partiront un peu plus tôt. Donc voilà, moi, je reste très dans l'organisation des absences. Et
122 toutes nos autres tâches sont un peu réparties en fonction de ça. Donc ça reste une de mes tâches
123 phares à moi plutôt qu'à ma collègue directrice qui est juste au courant qu'elle n'est pas là. Mais
124 après, ce qu'il se passe vraiment avec les classes et les élèves, ce n'est pas trop son truc. Et
125 forcément, les éducateurs, avec mes messages, savent, s'ils doivent donner un message précis

126 aux élèves ou leur demander d'aller voir les valves numériques pour savoir où ils sont dans leurs
127 cours, parfois ça ne change pas. Ça ne change pas. Voilà, c'est notre façon de nous organiser. Je
128 suis le principal intéressé. Par les absences profs et éducateurs, forcément.

129 ***L : C'est tant mieux. Est-ce qu'au sein de votre établissement, il y a une certaine stabilité au***
130 ***niveau des équipes enseignantes ou alors il y a vraiment beaucoup de changements durant***
131 ***ces dernières années ?***

132 D : C'est complexe, mais je dirais qu'on a quand même gardé ici cette année en tout cas une
133 certaine stabilité. On n'a pas dû engager des masses de nouveaux professeurs, peut-être un ou
134 deux, ce qui est relativement rare. Dans tout ce que j'ai connu avant au sein de l'école, je trouve
135 qu'il y a eu un turnover assez important au niveau de l'enseignement. Certainement l'attractivité
136 du métier qui n'est plus bonne. Ici, les dernières mesures qu'on entend dans les médias avec les
137 réformes de l'enseignement ne font pas du bien. Je dirais que l'impact est assez limité et on
138 essaie de garder une certaine cohérence au niveau des équipes pédagogiques du mieux qu'on
139 peut, sachant qu'on a eu une réforme de l'enseignement qualifiant qui a beaucoup impacté nos
140 équipes puisqu'on a perdu pas mal d'heures en degrés supérieurs et qu'il fallait réaffecter des
141 gens perdant du travail, soit dans d'autres écoles, mais certains ont plus accepté de rester dans
142 l'école ici au degré inférieur. Je pense que globalement, on commence à avoir une certaine
143 stabilité et on a peur que justement dans le futur proche, cette stabilité soit de nouveau rompue
144 avec les 22e qui se profitent pour les enseignants des supérieurs et d'autres mesures qui ne sont
145 pas encore très claires et cachées.

146 ***L : À votre avis, quels sont les facteurs qui favorisent la stabilité ou si j'ose dire la fidélité au***
147 ***niveau de l'équipe enseignante ?***

148 D : C'est avoir un projet et des missions collectives claires vers quoi on veut se diriger ensemble
149 à l'école. Je pense que la bonne ambiance au sein de l'établissement est aussi un facteur
150 important. Je veux dire, si les gens se sentent bien dans leur groupe, s'ils sentent qu'ils sont
151 soutenus, qu'il y a un cadre disciplinaire qui en tout cas est bien meilleur maintenant qu'à
152 l'époque où moi j'étais à un moment donné prof. Tout ça sont des petits facteurs qui font que les
153 gens ont envie de rester. Ils y trouvent leur bord. Parfois, ils perdent 2-3 heures une année parce
154 qu'ils sont les derniers arrivés mais ce n'est pas pour ça qu'ils vont carrément changer d'école.
155 Ils se mettent en attente en disant « j'aurais plus d'heures dès que quelqu'un partira peut-être »
156 ou si la situation va mieux. Donc voilà, je pense qu'un cadre agréable de travail que ce soit au
157 niveau pédagogique, disciplinaire ou même relationnel, simple entre collègues ça aide

158 beaucoup à se dire qu'on a moins de turnover d'enseignants et d'éducateurs donc les équipes
159 restent stables et forcément à long terme, le travail sur la stabilité n'a rien à faire, ça vaut
160 beaucoup.

161 *L : Et est-ce que vous mettez en place certaines initiatives pour justement renforcer cette*
162 *stabilité, ce bien-être dans l'équipe ?*

163 D : Ce bien-être, il passe notamment par des moments collectifs de travail qu'on fait au sein de
164 l'école donc dans les journées pédagogiques, on les rend convivial souvent le repas de midi il
165 se fait tous ensemble, on n'a pas des gens qui vont aller chacun manger de leur côté on n'a pas
166 beaucoup l'occasion, de toute façon ici c'est assez difficile. On fait aussi des petits repas en
167 année, ici on va avoir par exemple un souper de Noël le jeudi 18 où on invite tout le monde via
168 la plateforme Smartschool, il y a un qui vient à ce petit souper-là, il y a un échange de cadeau
169 et puis quand on fait nos journées portes ouvertes on remarque quand même qu'il y a une
170 augmentation au niveau de personnes qui s'investissent dans ce genre d'activité alors que c'est
171 parfois un samedi on n'a pas forcément envie d'être à l'école mais ça prend forme, ça se
172 développe assez bien et ça fait du bien aux gens ce qu'on veut aussi dans un moment autre que
173 simplement parler de ses élèves

174 L : Donc surtout des petits moments à côté un petit peu informels avec des repas qui permettent
175 de créer...

176 D : La bonne ambiance, on se fait aussi comme beaucoup d'écoles un barbecue en fin d'année,
177 on voudrait bien relancer une sorte de repas à Pâques où on se retrouve encore tous une fois
178 c'est des initiatives où on était quelques-uns à l'époque à les avoir lancées et force est de
179 constater que c'est devenu une certaine habitude, des automatismes d'attendre ces moments-là
180 qui font surtout du bien malgré la fatigue, on en revend à tout moment.

181 *L : Dans une perspective un petit peu plus lointaine quelles stratégies vous mettez en place*
182 *justement pour gérer l'absentéisme est-ce que vous souhaiteriez renforcer peut-être une*
183 *nouvelle stratégie que vous dites ça serait intéressant à mettre en place.*

184 D : On n'arrive pas à se concentrer sur des stratégies à long terme pour l'instant. On a la chance
185 ou la malchance de vivre au jour le jour ça fait déjà du bien de pouvoir le faire mais dans
186 l'époque actuelle, on n'arrive pas à se concentrer sur le point de vue absentéisme et se dire
187 comment est-ce qu'on va pouvoir nous gérer ça. Je pense qu'il y a des dispositions peut-être à
188 prendre plus haut que nous. Certains veulent faire des réformes de l'enseignement sur le

189 pédagogique, sur la façon d'aborder les élèves je pense que du côté qu'on ait l'absence de
190 dispositions qu'il y a dans l'enseignement il mériterait d'être un peu revu et être à la page aussi
191 on voit parfois les difficultés qu'ont certaines personnes qui sont vraiment avec des maladies
192 graves c'est un facteur qui n'est pas pris en compte c'est un peu dommage à côté je trouve que
193 cette histoire d'être facilement absent un jour dans l'enseignement ça aussi je pense que c'est
194 quand même un peu trop trop cool peut-être je ne dis pas qu'il faut durcir et qu'il faut arrêter
195 tout mais je pense qu'il faut réfléchir à ça et que malheureusement ce n'est pas forcément nous
196 et la direction d'école avec des stratégies là-dedans c'est qu'il faut des stratégies de plus grande
197 ampleur qui fassent prendre conscience peut-être à certains que derrière ça on a même une
198 conscience professionnelle et qu'on a des missions et que oui ça se passe tous les jours ça on
199 sait bien être absent comme ça pour certains très régulièrement ça pose question

200 L : Donc ça serait plus un soutien au niveau de la fédération Wallonie-Bruxelles ou des
201 politiques voire même...

202 D : Je crois que la fédération doit peut-être un peu revisiter tout le dossier congé absence et y
203 apporter certaines modifications je pense que depuis pas mal d'années on avait fait des
204 modifications au congé paternité notamment pour les hommes et c'est très bien ainsi mais je
205 pense qu'il y a encore des lacunes dans certaines branches qui feraient que peut-être on
206 donnerait à l'enseignement une meilleure attractivité. Quelqu'un qui n'a pas été absent très
207 longtemps sur 10 ans admettons 5 jours, quel bénéfice il en retirerait lui à la fin de sa carrière
208 sachant que c'est quelqu'un consciencieux mais en fait on remarque que ces gens là ceux qui
209 sont fort consciencieux ne vont pas retirer de bénéfices forcément plus grands ceux qui ont une
210 carrière un peu plus laxiste et j'ai envie de dire parfois je m'en foutiste en fait ils vont gagner la
211 même chose les deux en fin de carrière je trouve que c'est pas un bon signe à donner pour le
212 métier. Quelqu'un qui a été là longtemps il pourrait peut-être faire valoir ses droits d'attention
213 peut-être plus facilement maintenant je ne vous parle pas des cas exceptionnels de maladie qui
214 ont une longue durée, une maladie reconnue, grave et handicapante mais tous les petits jours,
215 comme on dit toujours on prend un jour par mois, c'est épuisé un peu de manière logique son
216 le stock je comprends que certains le font parce que le système est comme ça et il faudrait
217 essayer de contrer ce système trop facile.

218 *L : On arrive au bout. Est-ce qu'il y a encore quelque chose au niveau des absentéismes ou*
219 *des stratégies mises en place pour gérer l'absentéisme que vous voudriez faire part qu'on*
220 *n'aurait pas évoqué encore ?*

221 D : Non, je ne vois rien de bien particulier comme je dis toujours à mon avis dans une école la
222 difficulté c'est de gérer la mixité des absences. Malheureusement on sait qu'on va avoir 90% de
223 personnes très fiables dans lesquelles on sait que leurs absences seront vraiment limitées et il y
224 a peut-être environ 10% des pourcentages, comme ça je ne sais pas mesurer vraiment, sur
225 lesquels on sait qu'on va peut-être un peu plus se battre, essayer de faire des choses, etc. Mais
226 quel est notre pouvoir de dire à quelqu'un tu ne peux pas t'absenter ? Ça n'a pas de sens non
227 plus et si le système est fait comme ça il faudra l'accepter nous-mêmes. En attendant je pense
228 que parfois on juge trop dans l'enseignement, on fait trop référence à l'absentéisme des
229 enseignants en fait en se basant sur quelques cas dans une école alors qu'on oublie que la grande
230 majorité de tout ça il n'y a pas très très peu d'absentéisme. Malheureusement les médias ou
231 l'opinion publique se focalisent sur ces exceptions-là et essayent de dresser un portrait qui est
232 totalement faussé de « ouais dans l'enseignement ça s'absente tout le temps et beaucoup » mais
233 non c'est faux, c'est pas tout le temps et beaucoup, ça ça concerne quelques personnes dans une
234 école, un certain groupe de personnes dans toute la fédération. Mais quel est le poids de ce
235 groupe dans la phrase moi je trouve que c'est très peu comparé à tous ceux qui sont là tout le
236 temps, qui font leur job et qui parfois même vont au-delà de leurs limites physiques pour venir
237 à l'école qui sont dans un état pas possible certains, il y en a qui sont presque à l'article de je
238 vais m'évanouir mais je vais donner ma dernière heure et en fait tout ça je pense que c'est des
239 choses qu'on oublie aussi et il y en a plus qu'on le croit qui essayent de faire ce côté-là donc je
240 reste aussi choqué par rapport à ce qu'on peut entendre sur cet absentéisme je pense qu'il y a
241 des entreprises peut-être pas privées mais publiques quand il y a l'absentéisme c'est bien plus
242 fort.

243 L : Et bien parfait merci encore vraiment.

244 D : De rien.

1 **Entretien D13**

2

3 *Laetitia : Alors, je rappelle le sujet qui est l'absentéisme des enseignants avec l'idée, dans ce*
4 *contexte de pénurie actuelle, quelles sont les stratégies que vous allez mettre en place au*
5 *niveau de l'établissement. Première question qui va m'intéresser, c'est est-ce que vous avez*
6 *constaté une évolution au niveau de l'absence des enseignants durant ces dernières années*
7 *dans votre école?*

8 Directeur : On parle bien de l'absence tant de l'enseignant au quotidien que de l'absence sur une
9 plus longue période.

10 *L : Oui.*

11 D : De manière subjective, pas trop, de manière objective, je pense que les chiffres sont un petit
12 peu plus vers la hausse, puisque j'en ai vu notamment grâce au contrat d'objectif, mais même si
13 ce sont des données, au niveau scientifique, ça reste entre nous, vous l'avez bien précisé. Nous
14 sommes par rapport aux données moyennes des écoles comparables, nous sommes légèrement
15 en deçà de la moyenne, donc je pense ne pas être une école qui a un sérieux problème à ce sujet-
16 là. Maintenant, effectivement, les années Covid ont fait du dégât tant chez nos ados que chez
17 les adultes. Et donc il y a depuis lors une hausse modérée qui existe.

18 *L : Et donc la hausse, c'est plutôt sur la fréquence ou sur la durée, si vous avez une idée ?*

19 D : Alors là, je pense qu'on est avec un nombre de membres du personnel qui tourne autour
20 d'une centaine de membres, pour vous donner un petit peu le nombre, du coup je doute depuis
21 que je suis enregistré, et je trouve ça très difficile parce que vous avez parfois quelqu'un qui est
22 victime d'une maladie malheureusement complexe, qui va venir forcément avoir un impact à
23 peu près 1% à 1,5%, puisque je vous parle d'une centaine de membres personnels, mais tout le
24 monde n'étant pas à horaire complet, on se partage des collègues, d'autres sont à temps partiel,
25 donc c'est très difficile d'objectiver cette vision. Et donc à un moment, moi j'ai peut-être plus
26 des gens qui avaient quelque chose de sérieux et qui ont peut-être terminé leur carrière avec
27 malheureusement ces caractéristiques. Et là, depuis un, deux, trois ans, je n'ai pas de souvenirs
28 d'avoir un cas sur le long terme. Alors au niveau du quotidien, il est vrai que là, de nouveau,
29 difficile d'être totalement objectif, mais l'absence d'un jour est parfois peut-être un peu plus
30 marquée que par le passé.

31 *L : Et est-ce que vous pensez que la pénurie joue sur l'absentéisme au niveau des professeurs*
32 *?*

33 D : Alors si je leur demande de faire plus à cause de la pénurie, je présume qu'il y aura
34 probablement un lien entre cause et effet, parce que je retire des conditions avec un relatif
35 confort. Il se fait qu'il y a un an ou deux, on a dû faire ce choix. L'année passée, j'ai dû faire ce
36 choix dans un cours qui était néerlandais, qui est effectivement plus marqué par la pénurie que
37 d'autres. Je n'ai pas souvenir d'avoir eu une incidence, en tout cas, on ne l'a pas vu, spécifique
38 sur l'absentéisme des collègues. Après, c'est une manière de différencier, enfin il y a différentes
39 circonstances. Moi, dans un premier temps, ma façon de fonctionner, et ce n'est pas
40 nécessairement meilleure, c'est de ne pas tout de suite remplacer un prof absent quand on a un
41 certificat de 3-4 semaines. C'est un peu délicat de désorganiser ou de réorganiser autrement
42 l'école. Le parent ou l'élève, le parent plus que l'élève, dans certains cas, évidemment, sont
43 attristés de ne pas avoir des cours pendant plusieurs semaines, mais là, je vois l'intérêt collectif
44 primé sur l'intérêt individuel et je pense que si on désorganise chaque fois l'école, moi, j'entends
45 des écoles qui parfois en sont à 10 horaires sur une année scolaire, là, je pense qu'on met tout
46 le monde dans l'inconfort. Et donc, quand je peux, je mutualise le problème, mais quand c'est
47 un petit peu une question de patience, je vais peut-être, et on peut me le reprocher aussi, mais
48 je ne vais peut-être pas être assez réactif pour certains dans la logique de dire qu'il faut
49 absolument quelqu'un dans la classe en question. Et donc, effectivement, on recherche en
50 parallèle des remplaçants, mais vu la pénurie dans certains secteurs en particulier de le
51 néerlandais, c'est introuvable, et donc c'est qu'après X temps, parfois deux mois, trois mois, que
52 je, alors là, si je vois que je n'ai pas de solution, là, je vais réorganiser. Et là, je pense que ça
53 peut avoir un impact sur l'absentéisme, mais comme les collègues ici voient qu'on ne réagit pas
54 directement en chargeant la barque pour eux, je ne suis pas sûr que je sois le meilleur exemple
55 pour faire un lien entre les deux.

56 *L : Et alors, cette année, vous dites que l'année dernière, vous aviez un souci avec le*
57 *néerlandais, et cette année, vous avez réussi à trouver...*

58 D : Ah oui, mais j'ai commencé l'année où j'étais complet. La pénurie qui est là, elle est toujours
59 là, je n'ai eu aucun souci, mais ce fait que maintenant, j'ai malheureusement un professeur
60 néerlandais, et ce n'est pas très clair parce qu'ils ne sont pas tenus de me dire pourquoi, qui a
61 l'air d'être parti pour une absence un petit peu longue, donc j'espère que le congé de carnaval

62 qui est la limite va me permettre de faire en sorte que tout aille mieux pour l'enseignante et
63 qu'elle revienne en mars.

64 Et donc, dans la même logique, les six semaines d'ici, je vais sacrifier éventuellement pour les
65 élèves en question, certes, mais pour ne pas tout restructurer au niveau des autres membres de
66 l'équipe. Donc, cette année, la pénurie, j'ai 50 heures de néerlandais à pourvoir, je ne l'ai dit
67 jamais, donc elle est là, la pénurie, et j'ai une partie de chance et une partie d'anticipation, c'est-
68 à-dire que je me cherche déjà au mois de juin pour cette année scolaire. Donc, au niveau de
69 l'absentéisme, je n'ai pas de lien entre les deux, par ces circonstances-là.

70 *L : Et comment est-ce que vous décririez votre manière d'interagir avec votre équipe*
71 *éducative justement face aux absences répétées ou imprévues ?*

72 D : Alors, moi, je vais vous dire que je vais être assez basique à ce niveau-là. Moi, quand un
73 prof est malade, je ne vais pas me dire qu'il est malade. Donc, je ne vais pas commencer à aller,
74 je ne sais pas si ça se fait dans certaines écoles ou dans certaines facultés, si on voulait voir, je
75 ne vais pas aller commencer à demander à la personne de justifier, voilà. Moi, j'ai des collègues
76 qui viennent parfois en disant « Écoute, je suis désolé, j'ai un imprévu et j'ai un rendez-vous
77 médical, le spécialiste ne va recevoir que le mardi et j'écoute. » Je dis, moi, c'est la santé avant
78 tout. Quelqu'un qui se sent bien au niveau de sa santé de manière globale se sentira bien devant
79 ses élèves et dans son travail. Donc, quand c'est la santé, moi, je dis, je n'ai pas à intervenir.
80 Après, j'ai un cas ou deux, comme dans chaque école, où c'est plus problématique, mais c'est
81 très sensible, je trouve, parce que pour certains, un problème de santé, c'est d'office physique.
82 Je ne suis pas d'accord avec ça. Un problème de santé mentale est un problème tout aussi sérieux
83 qu'un problème de santé physique. Et donc, je n'ai pas à intervenir, voilà. Alors, qu'est-ce qu'il
84 y a d'autre comme absentéisme ? Un rendez-vous, je ne sais pas, en chez le juge. Là aussi, si
85 j'ai un prof qui est en instance de divorce, etc., ou un truc positif, quelqu'un qui doit s'unir chez
86 le notaire à l'achat d'une nouvelle maison, moi, je suis bien conscient qu'on n'a pas, nous, en
87 tant que citoyens lambda, la possibilité d'influencer ces hommes de métier qui parfois... Donc,
88 j'ai tendance à dire que dans ce cas-là, ok, j'accepte l'absence et je ne vais pas me chipoter. Et
89 je pense que les gens se sentiront mieux par la suite. J'ai un autre exemple préconisé dans mon
90 enseignement, vous perdez votre grand-mère, vous avez droit à des jours d'absence, en tout cas
91 un, mais vous avez un ami proche, c'est zéro. Moi, je préfère dire à... Alors, évidemment, si j'ai
92 un collègue, lui, qui a perdu dix amis proches sur l'année, j'aurai un problème, mais je préfère
93 dire au collègue, va pour ton ami proche parce que si c'est quelqu'un qui a compté pour toi,

94 voilà, et je pense que du coup, les gens vont être plus sincères, la personne va peut-être donner,
95 j'invente la première, la deuxième heure et puis y aller, et elle va être reconnaissante par rapport
96 à l'institution que je représente, et pas avoir de rancœur, et donc sinon c'est simple, à la phase
97 suivante, la personne, elle sera malade, il n'y aura rien à dire, et là, indirectement, par cette
98 posture, on pousse peut-être à faire en sorte que certains collègues vont peut-être être un peu
99 limite intellectuellement avec la notion de maladie.

100 ***L : Et vous collaborez alors avec les enseignants pour organiser un peu le travail pédagogique***
101 ***dans ces situations ?***

102 D : Alors, quand l'enseignant peut anticiper et qu'il peut proposer quelque chose à l'élève, on a
103 une plateforme SmartSchool, soit il s'est anticipé en classe et d'une certaine façon, on peut lui
104 donner du boulot, soit ils font via la plateforme, et dans d'autres cas, il y aura peut-être une
105 heure perdue, mais de toute façon, l'enseignant, d'une manière ou d'une autre, va devoir attraper
106 cet élément. Et je n'ai pas non plus un retour, de toute façon, j'ai de l'absentéisme comme partout,
107 mais je n'ai pas non plus un retour d'un élève, ou d'élèves au pluriel, ou de parents qui disent «
108 mais c'est scandaleux, l'enseignant était absent et le boulot était conséquent ou pas ».

109 Après, on est dans le secondaire, donc pour moi, dans d'autres écoles, je sais que ce n'est pas
110 ainsi partout, le prof qui est absent, les élèves sont dirigés vers l'étude, et ce n'est pas un autre
111 prof qui doit prendre en charge la classe. Alors là, il y a du bon et du mauvais dans ce système-
112 là. Une fois, vous êtes là, vous avez deux heures de cours, vous, on vient vous chercher, tu
113 remplaces, si c'est en accord et qu'on peut trouver une solution, on est du style à dire « le prof
114 s'il peut remplacer et que c'est jouable, et que la fois suivante, il a cours à la dernière heure avec
115 la même classe, le prof qui vient remplacer parce qu'il a une absence et que ça simplifie, ça
116 soulage l'étude, etc., la fois suivante, à la huitième heure ou à la neuvième heure de cours, la
117 classe et le professeur seront dispensés puisqu'ils auront eu leur heure de cours en
118 compensation. Mais donc, il n'y a pas systématiquement, quand un professeur est absent, déjà
119 parce qu'il y a plein d'absences qui ne sont pas prévues, prévisibles, il n'y a pas d'élément mis
120 en place de manière spécifique. Puis à l'absence, je ne sais pas si ça rentre dans votre thématique
121 aussi, pour activités pédagogiques. Donc, si un professeur, par exemple, organise une visite à
122 un musée, il part une matinée ou voire une journée entière, il y a d'autres élèves qui n'auront
123 pas cours avec ce professeur. Est-ce que ça fait partie de l'étude de l'absentéisme ?

124 ***L : Ça rentre dans l'absentéisme, oui.***

125 D : Alors là aussi, c'est la même logique.

126 Si le professeur peut prévoir quelque chose, il le prévoit. Parfois, pédagogiquement, ça a du
127 sens, mais parfois, ça n'en a pas non plus, parce que le prof est arrivé à tel endroit dans sa
128 matière et qu'il doit faire la leçon, il doit être présent, il ne peut pas donner quelque chose. Pour
129 donner de l'exercice supplémentaire, pour dire, je vais lui donner un exercice. Il faut aussi que
130 ça ait du sens pour l'élève. S'il sent que ce n'est pas logique, l'élève ne va peut-être pas répondre
131 positivement. Et donc, nous, on part aussi du principe que dans notre projet pédagogique, il y a
132 des activités culturelles, sportives, des voyages scolaires. Et donc, forcément, par définition,
133 moi, je tiens comme discours en journée portes ouvertes que parfois, pour certains parents, il y
134 a trop de cours qui tombent. Mais c'est parce qu'aussi, il y a des activités qui sont proposées et
135 que ça fait partie de notre projet pédagogique. Voilà. Ça, c'est notre réalité. C'est un peu la
136 culture de l'école. Et ce n'est pas des choses où moi, j'ai spécialement... Ce n'est pas en
137 contradiction avec cette culture historique de l'école. Mais dans d'autres écoles, je sais que c'est
138 tout à fait autrement.

139 *L : C'est ça qui est important. Ça y est, je voulais rebondir avec une question. Je ne sais plus*
140 *donc on va passer.*

141 D : C'est moi qui ai duré trop longtemps.

142 *L : Non, non, non, non. C'est moi qui ai pensé à autre chose. Oui, c'était ça. L'étude. Qui*
143 *surveille alors ? Qui encadre l'étude ?*

144 D : L'étude ici, ce sont les éducateurs. La plupart sont spécialisés. D'autres sont parfois,
145 permettez-moi l'expression, en plus des surveillants. Parce qu'avec différents statuts. On a
146 plusieurs statuts à Bruxelles. Notamment ACS, PTP, SAMS. Où on a des aides par rapport au
147 fait qu'on a posé des demandes et qu'on a obtenu des réponses positives. Donc là, ce sont la
148 plupart du temps des gens qui ne sont pas avec un diplôme correspondant à la logique
149 d'éducateur. Mais donc du coup, voilà. L'étude est aménagée avec certains éléments qui peuvent
150 aider l'élève si c'est nécessaire pour les différents branches. Mais la plupart du temps, on essaie
151 de leur donner de l'autonomie. Et donc, on leur demande de travailler ce qu'ils ont à faire. En
152 leur disant positivement, au moins quand vous rentrez chez vous, la journée ne se terminera pas
153 à 19h avec vos devoirs.

154 *L : Vous avez plus ou moins combien d'élèves ici ?*

155 D : Attention, c'est une école avec deux implantations.

156 *L : Oui.*

157 D : Voilà. Et si vous voulez, le total d'élèves varie entre 850 et 900 élèves sur les deux
158 implantations. Et en gros, c'est entre 400 et 450 par implantation.

159 **L : OK.**

160 D : Bon, si vous voulez plus précis, cette année, on est à 880. Et ici ? Et ici, à peu près 400.

161 **L : Voilà. Et il y a plutôt... Enfin, qu'est-ce qui différencie ?**

162 D : Aucune nuance. Aucune nuance. Plus géographique. Nous proposons exactement les
163 mêmes... Donc, vous connaissez Scharbeek, vous m'avez dit ?

164 **L : Oui.**

165 D : Ce qu'on appelle le bas et le haut de Schaerbeek. Oui. On est quasiment à la distance la plus
166 éloignée possible. D'ailleurs, dans le décret d'inscription, nous sommes conseillés comme deux
167 implantations totalement différentes parce que plus de deux kilomètres, donc ça fait deux lignes
168 au niveau des inscriptions potentielles pour les parents. Et s'ils s'inscrivent dans l'autre
169 implantation, qui est Avenue Renan, que nous, on appelle dans l'autre Japon Renan, et ici,
170 Avenue de Rodebeek, donc Rodebeek, ils s'inscrivent en priorité de l'autre côté ou en priorité
171 ici. Et en fait, les deux implantations, il n'y a aucune nuance, c'est le même projet. Et les
172 professeurs sont en gros à 50% sur les deux implantations, 25% fixe de chaque côté.

173 **L : Oui.**

174 D : Mais par rapport à, de nouveau, les conditions d'horaires, de simplification, de préférence
175 dans les desiderata énoncé, c'est la même école. Mais certains se sentent, après X années, plus
176 dans une implantation que dans l'autre. Ça, je ne peux pas leur en vouloir parce que c'est leur
177 vécu. Mais pour les élèves, il n'y a aucune nuance. Forcément, première et deuxième, enfin, je
178 crois que non, jusqu'ici, on proposait la même chose aux deux côtés. Mais forcément, avec le
179 tronc commun, ça sera de toute façon partout pareil. Et en 4-5-6, ou en 3-4-5-6 actuellement,
180 on propose des options qui sont exactement les mêmes des deux côtés.

181 **L : J'avoue que j'ai téléphoné ce matin parce que je ne savais pas de quel côté aller.**

182 D : Bien sûr. Mais le problème, c'est que j'ai fait un choix, un choix particulier. C'est-à-dire que
183 l'école, le bâtiment historique et donc le bâtiment administratif de référence est de l'autre côté.

184 *L : Mais c'est pour ça. Et puis, je me suis dis, mais ce n'est pas le bon numéro de téléphone.*
185 *Ça ne correspond pas. Donc, j'ai dis, non, je préfère téléphoner ce matin et ne pas me*
186 *tromper.*

187 D : Vous avez bien fait. On a plein de personnes qui vont... C'est le genre qui est dans les deux
188 sens. Voilà.

189 *L : J'avais dit à mon mari hier, non, ça doit être de l'autre côté. Ce n'est pas possible. Ici, ce*
190 *n'est pas le « beau bâtiment ». Ce n'est pas le grand bâtiment qu'on connaît.*

191 D : C'est vrai. J'ai fait le choix. C'est parce que j'étais 10 ans en tant que directeur adjoint, ici,
192 ce qui était habituellement le bureau du directeur adjoint. Et par rapport à toutes les procédures,
193 etc., tant que les procédures n'étaient pas finies, je n'avais pas spécialement envie de bouger
194 parce qu'il y avait des appels pour le poste. Et donc, je trouvais que je ne pouvais pas bouger.
195 Et si dans 3 mois ou dans 6 mois, ce n'est pas moi qui ai le poste, je trouvais qu'au départ, ça
196 n'avait pas de sens. Et puis par la suite, finalement, je ne vois pas le problème. On en interme,
197 ça a un peu surpris. Je ne suis pas le premier à le faire, mais le dernier qui avait fait ça, c'était
198 dans les années 80. Parce que sur ma porte, et je dis ça en plein deuil, il y a eu le bureau du
199 préfet. Donc, tout était écrit en quelque sorte. Mais c'est vrai qu'au niveau administratif, c'est la
200 secrétaire de direction et de l'autre côté. Et moi, la secrétaire qui est ici n'est pas la secrétaire de
201 direction. Et j'ai mon adjoint qui, du coup, a le bureau qui était habituellement destiné au chef
202 d'établissement. Donc, je comprends. Maintenant, pour vous rassurer, jusqu'à 2 ou 3 ans,
203 puisque moi, je suis en fonction depuis un an et demi dans ce poste-ci, avec ma collègue
204 directrice et moi-même, de temps en temps, une personne se présentait d'un côté ou de l'autre
205 et ça arrivait dans les deux sens. Quand je recevais quelqu'un qui était attendu de l'autre côté et
206 il n'y avait pourtant pas de problème de logique de bâtiment à ce moment-là. C'est pour la
207 parenthèse.

208 *L : Petite parenthèse.*

209 D : C'est pour mon confort, pour être moins absent. [Rigole]

210 *L : Voilà. Mais justement, quand un professeur est absent, on va revenir sur l'absentéisme,*
211 *quelles sont les solutions que vous mettez en place pour gérer plutôt une absence ici qui est*
212 *prolongée ?*

213 D : Et pouvez-vous me définir le mot prolongée ?

214 *L : Alors, prolongée, dans la littérature, ce serait deux semaines. Ce serait plus de deux*
215 *semaines. Maintenant, ici, vous m'avez dit que vous attendiez un petit peu. Mais par exemple,*
216 *ici, si le professeur qui est absent prolonge après les vacances, qu'est-ce qu'il serait pour vous*
217 *?*

218 D : Le premier objectif, c'est de trouver un remplaçant. Même ici, je ne voulais pas préciser tout
219 à l'heure et donc c'est une erreur de ma part parce que je voudrais du coup le préciser. Je suis
220 tellement dans la logique pour le néerlandais de la pénurie. J'ai bien évidemment oublié de vous
221 préciser qu'il complique actuellement et pas que l'année dernière, j'ai cherché, j'ai cherché quand
222 j'ai appris l'absence du collègue avant le congé de Noël. J'ai recherché ici à la rentrée. J'ai même
223 parfois des candidatures spontanées auxquelles je réponds mais qui ne me répondent plus.
224 Donc, bien évidemment, ça je voudrais vous préciser en première chose, quand j'ai une absence
225 de plus de deux, trois semaines, je dis, moi je rajoute trois parce qu'on parle d'une école
226 communale et donc moi j'ai en même temps des avantages et des inconvénients d'être dans une
227 école communale. C'est-à-dire qu'en tant que chef d'établissement, oui, j'ai une forme de latitude
228 mais beaucoup moindre qu'en tant que chef d'établissement d'une école, par exemple, du
229 SEGEC. C'est-à-dire qu'en général, le PO, c'est l'école, c'est l'humain. Et donc, hop, on prend
230 telle décision, on n'a pas besoin de savoir si on est d'accord à gauche, à droite, on l'apprend. Ici,
231 qui engage formellement, c'est la commune de Schaerbeek. Donc du coup, moi je dois
232 m'arranger. D'ailleurs, on perd parfois du temps et on perd parfois des candidats parce qu'un
233 inspecteur pédagogique a mis une semaine pour trouver un créneau horaire pour recevoir le
234 candidat qui, nous, en tant que direction, correspondait à nos attentes. Et donc, la première
235 personne en contact, c'est la direction qui voit les candidats et qui transmet cette information et
236 ensuite, heureusement, ils ont un peu restructuré la manière de fonctionner du service. Ils ont
237 engagé quelqu'un. Donc maintenant, il y a aussi une inspectrice adjointe. Et du coup, moi je
238 ressens directement maintenant que ça va beaucoup plus vite. Et en général, la personne... Moi,
239 j'anticipe en disant voilà, je reçois quelqu'un tel jour. Est-ce que c'est possible de garder un
240 créneau le lendemain ou le suivant le lendemain max ? Comme ça, je peux communiquer cette
241 information à la personne si ça va dans son horaire. Et donc là, on ne perd plus les gens qu'on
242 a perdu avant. Et donc, mes réactions quand j'ai une absence de plus de deux, trois semaines,
243 parce que ça fait quand même quelques jours. Deux semaines, honnêtement, on ne cherche pas,
244 rien ne se passe, ni en interne, ni en externe. Mais une fois qu'on a une prolongation du trois
245 semaines à un mois, la première action, c'est de chercher quelqu'un d'autre. Et si on ne trouve
246 vraiment pas à cause de la pénurie, là, je reviens à ce que je disais tout à l'heure. Après six, huit

247 semaines, selon les cas, dix semaines peut-être. Parce que ça, je peux vous préciser les nuances
248 après. Alors là, je redistribue les horaires en interne en disant à chaque prof qu'il y a un risque
249 dans un premier temps je leur annonce, qu'il y a un risque que leurs horaires soient changés et
250 que je suis obligé, vu le nombre de semaines écoulées, de réattribuer une heure ou deux par
251 prof dans les classes concernées. Comme ça, ils sont déjà prévenus. Et puis, certains, parfois,
252 je me dis même, vous pouvez même énoncer si vous avez une classe pour un historique où je
253 me suis trouvé, une classe qui vous correspondrait plus. Vous pouvez me le dire, c'est peut-être
254 que ça veut dire, avec aucune garantie. Et alors ensuite, on redistribue les horaires. Et donc du
255 coup, forcément, d'autres classes sont pénalisées, mais plus les mêmes. Et quand on refait huit
256 à dix semaines ou six ou huit à dix semaines, du coup, je retire d'office les autres classes des
257 mêmes niveaux et je mets les classes concernées à max. C'est-à-dire celles qui n'ont rien eu
258 pendant x semaines se retrouvent à 100% d'heures et les autres ont perdu, selon la branche, 25-
259 50% pour qu'à la fin, on retrouve en gros le même nombre donné au niveau du même niveau de
260 la branche concernée. Je vous ai dit que je voulais revenir sur un truc. Six, huit, dix semaines,
261 qu'est-ce qui fait la nuance ? Oui, voilà, un petit peu par moment, on a des gens qui nous
262 répondent et on croit que c'est bon. Et on se dit, on a trouvé la solution, parce que ça, j'ai déjà
263 expliqué à des parents qui parfois ne te comprennent pas et qui, vu de l'extérieur, se disent, mais
264 si, ça fait huit semaines qu'il n'y a pas eu coup, vous vous rendez compte ? Vous faites vraiment
265 quelque chose ? Et alors, j'ai dit, vous devriez un petit peu savoir qu'il y a une pénurie de
266 l'enseignement, mais en parallèlement, vous pouvez voir qu'on ne fait rien du tout, vous pouvez
267 imaginer qu'on ne fait rien du tout, mais ce qui est incroyable depuis un an ou deux, c'est le
268 nombre de personnes qui postulent soi-disant pour un job et qui ne répondent pas. Et le sommet
269 que j'ai eu, en particulier l'année passée en néerlandais, à plusieurs reprises, parce que sinon, je
270 ne vous le dirai pas, c'est les gens qui confirment suite au mail que je leur envoie, grâce à la
271 plateforme, je peux avoir leur nom et du coup, je leur dis de prendre contact si nécessaire, s'ils
272 sont intéressés, soit par mail avec moi, soit par téléphone pour qu'on donne un rendez-vous.
273 Confirmant le rendez-vous, je me dis qu'ils sont intéressés, ils ne viennent pas. Et donc du coup,
274 moi pendant ce temps, je perds du temps et nous croyant avoir la possibilité d'avoir au moins
275 un candidat, voire d'avoir déjà quelqu'un qui sera engagé, je me retrouve avec des semaines, je
276 me dis, ah voilà, j'ai quelqu'un qui va venir vendredi, j'ai quelqu'un qui va venir la semaine
277 prochaine et donc forcément, ça rallonge, vu de l'extérieur, comme si on ne faisait rien et ça
278 rallonge les 6 ou 7 semaines que j'avais comme délai parce que je crois que j'ai trouvé quelqu'un
279 et si je crois que j'ai trouvé quelqu'un, je ne vais pas casser les horaires de l'ensemble des profs,
280 sinon, c'est eux qui vont être impactés.

281 ***L : Donc, ils ne se présentent même pas.***

282 D : Voilà, l'année passée, sur le dizaine de rendez-vous, j'en ai eu la moitié, 5 rendez-vous sur
283 10 où ils ne se présentent même pas et pas de coup de fil pour dire, pour telle ou telle raison, je
284 ne me présente pas à tel point, j'ai chambré ma secrétaire en disant, le problème est donc chez
285 toi parce que dès que moi, je les ai par mail, ils prennent rendez-vous et dès que tu décroches,
286 voilà, et vraiment, c'est vraiment chambré parce que, voilà, il y a une bonne communication et
287 donc, il n'y a pas de souci, il n'y est pour rien, bien évidemment, mais voilà, il y a une dynamique
288 je trouve dans les candidats qui n'est pas la même et ce n'est pas toujours non plus des titres
289 requis ou des titres suffisants donc, c'est peut-être des gens qui ont besoin parfois même d'une
290 réponse pour faire comprendre à une instance quelconque ce qu'ils font, j'en sais rien, mais
291 voilà.

292 ***L : C'est une possibilité, oui.***

293 D : Voilà, et moins de deux semaines, c'est clair qu'on ne cherche même pas, moins de deux,
294 trois semaines, je fais trois, je cherche même pas à remplacer.

295 ***L : Est-ce que vous pensez que votre manière de diriger l'école, l'établissement, influence***
296 ***aussi la gestion des absences ?***

297 D : Certainement. Je vous l'ai dit entre les lignes tout à l'heure. Moi je reste convaincu qu'un
298 prof qui se sent écouté est un prof qui sera mieux dans sa peau par le contexte plus bienveillant,
299 voilà, et puis j'ai des retours, c'est-à-dire j'ai des profs qui me disent en tout cas merci beaucoup,
300 c'est important pour moi, ton écoute, même d'autres qui viennent s'excuser, mais j'ai dit la santé
301 avant tout, donc voilà. Donc oui, ça a une influence. Maintenant, c'est comme partout, d'autres
302 personnes ne sont peut-être pas spécialement satisfaites parce qu'il ne faut pas tomber non plus
303 dans l'angélisme et dire que, voilà, si quelqu'un ne joue pas le jeu correctement, ne prévient pas
304 dans les temps demander, l'école vers les personnes concernées et ne remet pas le certificat
305 médical qui est censé arriver au deuxième jour, la première fois, on peut encore dire ok, tu n'as
306 pas bien compris la procédure, mais la fois suivante, ce serait une absence non régulièrement
307 justifiée. Donc là, ça ne va pas. Mais on est déjà dans un stade où la personne elle-même n'a
308 pas été correcte dans la réglementation, voire n'a pas été correcte au cours de ses collègues.

309 ***L : Et là, c'est vous qui intervenez ?***

310 D : Alors, dans un premier temps, c'est toujours la secrétaire de direction dont c'est le rôle de
311 demander les justificatifs. Dès qu'elle n'a pas l'élément en question, elle vient vers moi et

312 effectivement, soit elle écrit un mail avec mon accord en disant monsieur XXX demande
313 blablabla ou soit c'est moi qui prends le relais directement.

314 *L : Et alors, plutôt par mail ou plutôt en entretien individuel ?*

315 D : Quand c'est le tout début, c'est souvent par mail parce que c'est vu les deux implantations,
316 si moi, je dois me déplacer pour aller voir le collègue concerné ou quand c'est dans l'autre côté
317 ou même le collègue prend très vite cela comme une convocation l'air de dire le directeur, s'il
318 me convoque, c'est qu'il y a une raison. Je ne suis pas du style à beaucoup demander aux gens
319 à la dernière minute de venir me voir. Donc, c'est qu'ils ont compris qu'il y avait quelque chose
320 qui n'allait pas. Donc, je ne suis pas sûr que ce soit toujours plus opportun parce que ça stresse
321 quand même certains collègues et parfois, il y a vraiment, en fait, il s'avère qu'il y a aucun souci,
322 que le document est terminé mais qu'on n'était pas au courant. Ce n'est pas grave ici, on aurait
323 gagné tout du temps et là, la personne comprendra même parmi que tout est bien en ordre,
324 sachez que ça a été fait. C'est très délicat aussi. Je rappelle qu'ils ne sont pas tenus de nous sortir
325 le certificat médical mais nous, on apprend après par la communauté française ce qu'on appelle
326 les rapportages. Je ne sais pas si vous connaissez cette expression. Donc, c'est par les
327 rapportages qu'on voit si, voilà, j'ai un exemple très précis en tête d'un collègue la semaine
328 passée mais qui est une des collègues particulières liées à l'absentéisme qui écrit CM suivra et
329 moi, je ne veux pas savoir s'il vient chez moi ou pas mais CM n'est pas suivi chez nous. On ne
330 sait pas jusqu'où l'absence devrait être et on doit réorganiser l'école. L'éducateur doit savoir ce
331 qu'on peut faire et dans les rapportages, CM n'a pas suivi. Donc, suivra, suivra. Non. Et donc,
332 dans ce cas-là, voilà, absence non régulièrement justifiée parce que là, il y a un moment où,
333 voilà, mais c'est quelqu'un qui ne va pas bien. C'est quelqu'un qui ne va pas bien. Et là, je ne
334 pense pas si c'est une des futures questions mais on a de toute façon très peu de moyens au
335 niveau des directions.

336 *L : Alors, mais au niveau de l'équipe enseignante, est-ce que vous trouvez qu'il y a une*
337 *évolution de la stabilité ou est-ce que, enfin, est-ce que ça reste plutôt stable au niveau de*
338 *l'équipe ou est-ce qu'il y a beaucoup de changements, de fluctuations ?*

339 D : Alors, dans notre logique interne communale, c'est stable. On n'a pas trop de fluctuations.
340 Même les chiffres, encore une fois, grâce au contrat d'objectif sont plutôt dans ce sens de nos
341 jours en comparant avec les autres parce que sinon, ce n'est pas évident de savoir si on est avec
342 telle caractéristique ou telle autre. Mais, par le système communal, il y a quand même une
343 fluctuation peut-être sur laquelle nous, on n'a pas de prise dans le sens où un prof a besoin de

344 20 heures dans le supérieur en biologie. J'en propose 16. Si le prof le plus ancien est chez moi
345 et il en avait 20 l'année passée, il va avoir 4 heures dans une autre école et inversement au sein
346 de la commune. Donc, du coup, il y a quelques professeurs qu'on a l'habitude de se partager qui
347 peuvent être chaque année les mêmes mais qui peuvent aussi selon les contextes différents et
348 on peut avoir quelqu'un qui vient et qui vient pour 2 heures parce qu'il va être complété mais
349 qu'on ne verra plus pendant 10 ans ou qu'on ne verra plus rapidement pendant 10 heures l'année
350 suivante. Donc, en soi, c'est assez stable mais à l'heure interne à la commune.

351 ***L : Et donc, ce n'est pas juste avec l'autre implantation.***

352 D : Non, je vous parle vraiment des autres écoles. Vous avez tout à fait raison parce que c'est
353 vrai que parfois, moi, comme vous le dites, une école, XXXX, les deux bâtiments. Donc, moi,
354 je vous parle de l'école et quand je parle des autres écoles, c'est des autres écoles communales.

355 Comme ça, vous savez, il y en a trois. Vous savez peut-être.

356 ***L : Je les ai contactés.***

357 D : Voila.

358 ***L : J'ai eu une réponse.***

359 D : Ah, Je le savais.

360 ***L : À votre avis, quels sont les facteurs qui favorisent le fait que les enseignants resteraient***
361 ***ici dans votre établissement ?***

362 D : Probablement l'adéquation déjà avec le projet d'établissement, le projet pédagogique, parfois
363 des côtés purement pratiques au niveau du déplacement par rapport au domicile, et je pense,
364 mais c'est très délicat, je pense qu'on est dans une forme de bienveillance, on essaye de
365 renforcer, mais ça c'est très délicat, donc on est bien d'accord que ça reste toujours bien secret.
366 Je sais qu'il y avait des tensions parfois avec l'ancienne préfète, que déjà à l'époque, des gens
367 venaient plutôt me voir, moi, estimant que j'étais plus à l'écoute, et l'adjoint que j'ai est dans la
368 même logique que la mienne, mais ça ne veut pas dire qu'on fait une unanimité pour autant,
369 c'est pas ça que je veux dire, mais voilà, par exemple, on a entré aussi dans un projet sur le
370 climat scolaire et le bien-être pour les élèves, et j'ai vu une dynamique beaucoup plus forte,
371 positive, de réaction des collègues que je ne l'ai vu il y a 3-4 ans sur d'autres projets, donc j'ai
372 réinstauré une chose qui n'existait plus, qui est le banquet du chef d'établissement, le banquet
373 du préfet ou du directeur, parce que plusieurs enseignants étaient venus nous dire que les liens

374 qui existaient par le passé avaient un peu disparu, et que certains étaient demandeurs,
375 clairement. Donc, j'ai dit que je voulais, j'avais le désir de tout remettre en place, j'avais laissé
376 un peu le temps de l'année passée, je n'étais pas prêt pour faire ça en si peu de temps, et cette
377 année, ça a été fait, et j'espère alors qu'on répond positivement, sans haute pression. Mon but,
378 ce n'est pas que les gens viennent pour un truc pareil, qui n'est pas un élément obligatoire au
379 niveau professionnel, mais voilà, j'ai aussi dans mon travail collaboratif, entre guillemets,
380 apposé par la direction, des thématiques qui viennent du terrain, et dans certains cas, on m'a
381 proposé de combler ça, de mettre ça en parallèle d'un côté plus sympathique, et on a notamment
382 fait un des travaux collaboratifs avec, je vois toujours l'expression, le fait qu'on vienne avec sa
383 propre, une auberge espagnole, avec une sorte d'auberge espagnole, et donc, certes, on n'a pas,
384 historiquement, ce travail collaboratif n'est pas ancré le mercredi après-midi, ou en fin de
385 journée, dans le secondaire en général, et certainement dans l'école, c'était un truc qui était
386 inexistant, sous cette forme-là, il y avait du travail collaboratif, mais spontané, comme dans
387 plein d'écoles, mais instaurer un mercredi après-midi qui n'existait pas avant, de temps en temps,
388 c'est pas agréable, ni pour l'organisation des collègues, que pour la mienne, je suis père aussi,
389 donc je préfère que le mercredi après-midi ait lieu chez moi aussi, mais donc en tenant ce
390 discours, en limitant ce nombre d'interventions, en essayant de les mettre dans une ambiance
391 plus conviviale. Ça aide, et je pense que ces éléments-là, mais j'ai pas le recul, et je vais peut-
392 être me prendre une gifle quand les chiffres sont publiés, le ressenti, c'est que les gens ont l'air
393 d'aller mieux, et donc du coup, je suppose qu'il y aura moins d'absentéisme.

394 *L : Et vous avez beaucoup de jeunes enseignants, alors ?*

395 D : Non, je crois que j'en ai dans les proportions classiques, alors je vous avoue que je connais
396 plus les chiffres, mais rien ne m'a marqué à ce niveau-là, on a des anciens, on a des nouveaux
397 de carrière, et on a des jeunes collègues, non, comme il n'y a pas un renouvellement fréquent,
398 forcément, je n'ai pas une moyenne d'âge, je crois même qu'on est plutôt à un an ou deux au-
399 dessus de la moyenne, encore une fois, des écoles du même profil que la nôtre, ça ne m'a de
400 nouveau pas marqué, il n'y a pas ce renouvellement que j'entends, parce que ce n'est pas mon
401 vécu, donc c'est difficile, je l'entends parfois par des collègues de direction, même tout à fait
402 d'autres PO qu'on rencontre parfois, qu'effectivement, ça bouge beaucoup plus, mais ce n'est
403 pas ce sentiment-là.

404 *L : Et vous pensez que c'est entre autres grâce au fait que ce soit communal et que donc...*

405 D : Je pense que ça joue, parce qu'une fois qu'on entre dans le communal, si on passe entre
406 guillemets dans tous les sens du terme, les deux ou trois premières années, il y a en même temps
407 ce petit PO, mais qui en même temps n'est pas non plus qu'une seule école, donc du coup, la
408 personne a cette solution de rechange qu'au pire, il y aura peut-être deux heures ou quatre heures
409 dans l'école vas-y, et au pire, même si on n'était peut-être pas très chaud d'aller dans l'autre
410 école, ça va dans les trois écoles, c'est une vision qu'on peut avoir dans les trois écoles. Il n'y en
411 a pas une qui dit « ah oui, là, on va aller » et l'autre pas, si, individuellement si, mais ce n'est
412 pas d'office dans un sens prédéfini et systématique, mais par contre, voilà, même si les gens ne
413 sont pas très contents en ce moment-là, ils mordent un peu sur leur chute pendant un an, deux
414 ans, et puis ils espèrent qu'une décision du type « on rajoute deux heures à tout le monde »
415 n'arrivera jamais, ce qui n'est pas le cas dans les trois écoles. Voilà.

416 *L : L'espoir. Je ne sais pas si vous avez déjà répondu, donc je ne vais pas vous reposer...
417 enfin, je vais terminer avec... vous avez déjà évoqué un petit mot, mais si... quelles seraient
418 les stratégies que vous souhaiteriez renforcer ou mettre en place au niveau de votre école
419 pour mieux gérer l'absentéisme dans un monde idéal ?*

420 D : Alors, dans un monde idéal, je n'aime pas avoir une espèce de pool déjà de profs remplaçants
421 parce que moi, je pense qu'encore une fois, quelqu'un qui est malade, il est malade. Il n'y a pas
422 de solution. Si je suis coulé dans mon lit, j'ai une bonne santé, j'ai cette chance-là, d'autres n'ont
423 pas cette chance. On n'est pas égaux. Donc, je n'ai pas de solution, de dire, je n'ai pas un truc
424 magique, alors la personne n'est pas là, bah subitement, avec la baguette magique, elle va être
425 en pleine santé. Donc, je vais jouer avec la baguette magique jusqu'à un minimum de réalisme.
426 Si on a un petit pool remplaçant, etc., oui, mais encore faudrait-il qu'il soit disponible quasiment
427 du jour au lendemain. Soi-disant, le système existe, mais je trouve qu'on communique très peu
428 sur cet élément-là. Moi, je n'ai rien vu passer de manière concrète. Je ne suis peut-être pas dans
429 les lignes qu'il faut, je ne sais pas. Mais voilà, je ne pense pas que c'est la seule solution que je
430 vois, c'est avoir des profs qui auraient X cordes à leur arc, donner X branches, de toute façon,
431 on va assimiler avec le tronc commun plein de gens dans une branche, ce sera beaucoup plus
432 facile de nous garder deux, trois personnes au chaud. Pour le reste, je ne vois pas.

433 Honnêtement, maintenant, je tape un peu sur le système pour certaines décisions
434 gouvernementales récentes. Il y en a une où je ne suis pas spécialement contre en tant que
435 direction, même si ça fait du boulot, c'est négatif au niveau des profs, le certificat médical qui
436 va être obligatoire après probablement trois fois un jour pris sans certificat, ça, je vois plutôt

437 d'un bon oeil parce que je pense qu'il y a le vrai malade et il y a celui qui a peut-être fait parfois
438 quelque chose en se disant « bon, ce n'est pas grave, au pire, je ne vais pas demain au boulot ».
439 On peut faire la fête un soir et se dire « mince, je me suis vraiment loupé, je ne suis pas bien le
440 lendemain, je ne suis pas bien, je n'y vais pas », mais à un moment, responsabiliser les gens en
441 disant « oui, mais ça, ça ne va pas, alors il faut en sorte de ne pas faire ta fiesta la veille d'une
442 journée de travail si tu n'es pas capable à la suite d'assumer celle-ci ». Et c'est vrai qu'on aura
443 peut-être un effet pervers de cette décision parce que les gens vont peut-être aller voir plus, voir
444 le médecin et donc si on va voir le médecin, avoir peut-être plusieurs jours qu'il n'aurait pas eu
445 avec le système actuel. Il y a quand même quelque chose qui n'était pas logique. En caricaturant,
446 on peut être absent le jour A, présent le jour B, absent le jour C, présent le jour D et ainsi de
447 suite, sans fin, il y a quelque chose qui n'allait pas et je pense que sur la globalité des
448 enseignants, y compris dans l'école forcément, c'est quand même un problème avec le système.
449 Pas beaucoup parce que la plupart des gens sont nickels, ils sont corrects, respectent chacun,
450 les élèves, les parents et les directions et leurs collègues, mais il y a quand même parfois des
451 statistiques où quand on arrive à la limite des 10-15 jours qui fait qu'on ne touche pas au pot et
452 que c'est souvent avec un jour par-ci, un jour par-là, il y a quelques cas rares qui vont un petit
453 peu dans ce sens. Donc là, il y a de quoi s'interroger. Je pense aussi que c'est une manière de
454 responsabiliser un peu plus maintenant, ça peut être pervers parce que ça peut dire, là, je ne
455 comprendrai pas le jour où j'irai voir le médecin, j'aurai trois jours, j'aurai une semaine, mais
456 encore une fois, moi je parle du principe que la personne qui n'est pas bien n'est pas bien, donc
457 je n'ai pas de souci avec ça.

458 *L : Et en parlant justement de ces limites de 10-15 jours, est-ce que vous avez remarqué*
459 *certaines enseignants qui prendraient plus facilement un jour qu'un autre avec ces...*

460 D : Oui, alors, je n'ai pas été concrète avec vous, ça se remarque qu'effectivement, tiens, la
461 personne est absente, parce que j'ai des retours parfois pas très corrigés ontologiquement de
462 certains éducateurs qui gèrent ça et qui râlent. C'est le jour où il a 8 heures, mais pas le jour où
463 il a 3 heures, mais en même temps, évidemment, ça a du sens. Je veux dire, j'ai un petit peu mal
464 au dos, peut-être que 3 heures, je vais pouvoir les assumer, mais peut-être que 8 heures, c'est
465 insurmontable. J'ai une gorge qui me fait du mal, je vais peut-être pouvoir assurer 3 heures,
466 mais je ne vais peut-être pas pouvoir assurer 8 heures. Donc moi, je trouve que c'est trop vite
467 allé en deux zones de faire cette analyse-là. Par contre, si c'est quelqu'un où ça devient fréquent,
468 là, j'ai des solutions, j'ai des trucs positifs à présenter. Et si la personne est dans la logique de
469 trouver une solution, elle ne peut que les trouver positives. Si elle est dans une logique de déni,

470 elle va me trouver presque harceleur ou plus équitable. C'est-à-dire, je peux dire à ce moment-
471 là, moi, je constate qu'il y a un problème au niveau de ta santé, qui te fait être plus absent, qui
472 s'impose, plutôt que d'avoir un horaire qui s'arrive chez nous de 3 jours, par exemple 7-8 heures,
473 et ne pas être là 5 jours. Donc, avoir toujours dit, oh, tout en étant en temps potentiel de
474 prestation, mais en n'étant pas devant les élèves, je dis, alors, ce n'est pas un problème. On peut
475 mettre les heures sur chaque jour. Comme ça, les journées sont chacune plus légères. Parce que
476 si la santé est un peu fragile, moi, je trouve que c'est constructif de proposer le fait de ne pas
477 mettre une journée de 8 heures à quelqu'un qui ne sera peut-être pas les assumer en toute
478 objectivité par rapport à un problème de santé. Voilà, si c'est maintenant quelqu'un qui a, ça
479 m'arrange tellement, je ne vais pas les jours-là parce que j'ai 8 heures au moins à prester, là, il
480 y a un problème, évidemment. Donc, eh oui, il faut être très prudent, je dirais, avec tout ça, mais
481 on a dans toutes les écoles un faible pourcentage de gens qui peuvent correspondre aussi à ça.
482 Il ne faut pas se le passer, sinon c'est naïf.

483 L : Quand vous parlez des horaires, alors, vous essayez de respecter les desiderata demandés
484 par chacun.

485 D : En fait, nous avons la prétention dans l'école, je dis nous parce que je ne suis pas le seul à
486 maintenir cette logique d'horaires, d'avoir parmi les meilleurs horaires de Belgique, je suis
487 convaincu, puisque les profs, quand ils ont un mauvais horaire chez nous, vous êtes bien assis,
488 ils ont 7 demi-jours de présence à l'école. Ça, c'est quand ils ont un mauvais horaire. Beaucoup
489 en ont 6, voire 5, et quelques rares en ont même 4. Alors, pourquoi cette nuance ? C'est une
490 question parfois d'âge, c'est-à-dire qu'un prof plus ancien, si on peut mieux répartir les choses,
491 ça dépend de sa demande, justement. Parfois, moi, j'ai un prof qui va partir à la pension fin du
492 mois et qui habite Ciney. C'est quelqu'un qui demande, malgré son âge, avoir 3 jours si c'est
493 possible pour les déplacements. Donc, ça fait partie, et c'est quelqu'un qui n'est quasiment
494 jamais absent et qui a maintenant un âge où il va être pensionné. Pourtant, le stéréotype de
495 quelqu'un qui est proche de la pension, c'est plus de dire que si possible, c'est mieux de travailler.
496 Si possible, 5 matinée même, souvent, parce qu'on se lève, mais après, on n'est plus relax l'après-
497 midi si on ne doit pas prester devant les élèves. Donc, les desideratas sont là, ils sont faits, sinon
498 ça ne sert à rien pour essayer d'être respecté, pour que ça reste réaliste, parce qu'il y en a quand
499 même quelques-uns qui, quand ils mettent leurs desideratas, ils noircissent les zones où il ne
500 faudrait pas bien donner cours et qui a moins, plus de noirci, et qui a noirci le nombre d'heures
501 remplacées en apportant un petit peu de noir.

502 ***L : Et les horaires, alors, c'est vous qui les faites ?***

503 D : On les réalise. Donc, il y a une dame qui travaille à l'ancienne, c'est-à-dire qu'elle refuse,
504 comme d'ailleurs les personnes qui ont précédé, les logiciels. Jusqu'à un certain temps, j'ai vu
505 un logiciel il y a quelques années qui est assez connu. Je n'étais pas spécialement convaincu.
506 On a fait un moment de parallélisme comme test. Le logiciel faisait moins bien parce qu'on
507 avait cette configuration particulière avec ces deux bâtiments. Donc, ça implique un grand
508 nombre de données puisque à partir du supérieur, les élèves aussi, je ne voulais pas dire que les
509 élèves parce que ça n'a pas de lien avec l'absentéisme, mais les élèves bougent aussi en supérieur
510 beaucoup plus parce que si on maintient toutes les options qu'on a maintenant, il n'y a que dix
511 inscrits d'un côté, dix de l'autre où les cours non formation commune, ils vont être mis ensemble
512 à 20, un mélange de deux implantations. Et donc, une fois de l'autre côté, puis il y a un 27 aussi.
513 Et donc, ce sont des paramètres au niveau des horaires qui complexifient cela.

514 Et si en plus on essaie de tenir compte des desideratas, le logiciel jusqu'ici, maintenant, on est
515 peut-être en retard. Ça fait cinq ans ou six ans, je n'ai plus vu le moindre logiciel. Et je trouve
516 qu'avec tout ce qui a évolué au niveau numérique et intelligence artificielle, peut-être que tout
517 ça est dépassé. Mais la prof aime faire ça. Elle est utile. Le contact humain, c'est quand même
518 un truc aussi important. Et puis, il faut quand même quelqu'un pour rentrer toutes les données
519 dans l'ordinateur parce que le fichier ceci ne sera peut-être pas compatible avec le fichier cela.
520 Donc, tant que ça fonctionne et que cette personne est apte et compétente et qu'elle est
521 volontaire, après, pour les desideratas, ce n'est pas elle qui prend les décisions.

522 ***L : C'est plus vous qui...***

523 D : Je regarde les desideratas et ça, c'est OK, si c'est assez faisable. Et si ce n'est pas le cas, ce
524 n'est pas possible. Je caricature, on a des salles de gym notamment, communes avec le
525 fondamentale. Si la prof de gym, dans telle implantation, dit pas lundi, pas jeudi, et que c'est
526 les deux seuls jours où on a les salles, les desideratas ne seront pas respectés.

527 ***L : Enfin, quels seraient les soutiens supplémentaires que vous aimeriez avoir au sein du***
528 ***pouvoir organisateur, de la commune, voire de la fédération Wallonie-Bruxelles ou d'autres***
529 ***?***

530 D : Pour palier cet absentéisme.

531 ***L : Pour mettre en place des stratégies ou proposer des stratégies ?***

532 D : Non, je ne pense pas, vous l'aurez compris dans l'entretien, qu'il y a un problème spécifique
533 à l'école. Pour moi, c'est soit des choses qui sont indiscutables, soit une ambiance au-delà de
534 l'école qui a peut-être fait, par exemple, qu'avec toutes les décisions, je sens actuellement
535 beaucoup d'enseignants désabusés, qui ne se sentent pas respectés. Et ça, ça peut... Même si on
536 essaie de mettre un climat localement correct, ils m'expriment aussi qu'ils ne sont pas bien à
537 cause de ce qui se passe. Donc, ça, c'est un potentiellement plus d'absentéisme. L'institutionnel,
538 le communal est de temps en temps visé, mais globalement, ça va, parce qu'en plus, à un
539 moment, on est aussi maltraité actuellement par la communauté française. Même les petits
540 détails à l'échelle locale, on va presque les oublier en les caricaturant un peu. Donc, moi, je
541 pense que je ne vois pas vraiment autre chose que l'espèce de pool de réserve. Je ne peux pas
542 être très original, parce que je présume que si quelqu'un vous trouve des grandes idées, j'espère
543 qu'elles seront déjà remontées depuis de belles lurettes et qu'elles auraient pu être mises en
544 pratique. Donc, moi, je n'ai pas vraiment... Il y a tout le contexte sociétal, même en dehors de
545 la communauté française. Regarder la jeunesse comme elle se sent mal actuellement, parce que
546 le monde ne va pas bien, la société ne va pas bien. Et ça, ce n'est pas bon pour la santé mentale
547 des collègues. Et je ne dirais même pas que... Enfin, si je vous le dis quand même, que même
548 le côté mental implique aussi forcément des problèmes physiques. Donc, si on ne se sent pas
549 bien, on laisse peut-être un microbe plus facilement rentrer. Voilà. Pour moi, le problème, il est
550 surtout autour. Et il n'est pas tellement ici en interne. Et si je me fourvoie, j'espère que des gens
551 m'ouvriront les yeux très rapidement.

552 *L : Alors, dans d'autres écoles, ils aient le lien avec le fait que le Covid avait ouvert la voie*
553 *électronique et numérique. Est-ce que vous ressentez ça aussi, que cette voie numérique*
554 *pourrait être proposée comme une solution éventuellement ? Un petit peu à l'absentéisme.*

555 D : C'est-à-dire avoir des cours déjà préparés par la voie numérique ?

556 *L : Voilà, des vidéos.*

557 D : Je vous l'ai dit à un moment tout à l'heure, mais j'ai vite balayé l'histoire. Vous avez parlé
558 de notre logiciel SmartSchool. Moi, je ne peux pas faire un lien direct avec le Covid, même si
559 on l'a vécu aussi, parce que le hasard a bien fait des choses.

560 Je vous parlais de l'équipe qui remontait des infos au niveau de la direction. Et en fait, l'équipe
561 avant le Covid avait demandé ce passage au numérique. Et donc, on est du côté flamand, Smart
562 School était déjà très répandu. Mais nous, on a été, en tout cas au niveau communal, les seuls,
563 les premiers. Depuis lors, ça s'est un peu étendu, mais on est ceux qui sont entrés le plus

564 rapidement à notre échelle communale dans un logiciel. Donc, des profs l'utilisaient déjà avant
565 le Covid. On avait déjà fait plusieurs tests avec une classe, avec telle option ou autre dans le
566 logiciel avant 2020. Et donc, je ne sais plus exactement l'année, c'est 2017 ou 2018. Mais donc,
567 on a ouvert de plus en plus les options que nous permettait ce logiciel, et dont certains profs qui
568 ont directement, puisque ça venait du terrain, mis des choses qu'ils n'auraient pas imaginées
569 cinq ans plus tard pouvoir mettre au niveau du numérique. Après, moi, j'y suis un peu... Pour
570 moi, je fais confiance individuellement, quitte à temps en temps parce que ça se retrouve peut-
571 être, il faut peut-être parfois être plus dans les consignes obligatoires. Mais le prof qui ne se
572 sent pas à l'aise avec un outil numérique, je ne crois pas à la magie de dire dorénavant, tu vas
573 l'utiliser et que ce soit bon. Moi, je pense que l'impulsion vient aussi du collectif, et ça, on l'a
574 très nettement observé, c'est que petit à petit, quand les collègues sont à l'aise avec ce type
575 d'outils ou pas convaincus, ont vu les autres et vu ce qui pouvait se faire, en parallèle, on a
576 développé le fait de placer des écrans TVI dans tous les locaux, des ordinateurs fixes aussi,
577 donc tout commence à être lié. Ce qu'il manque ici, c'est le Wi-Fi. Et rien ne me compte, ça fait
578 des années que je le demande et je n'arrive pas à l'obtenir parce que le bâtiment est très étendu
579 et que Bruxelles, au départ, on a droit tous à un accès, mais uniquement un par école.

580 Il y a deux bâtiments à Bruxelles. J'assistais à une réunion Cromelink qui était réalisée par la
581 région bruxelloise, pas par Cromelink, par la région bruxelloise, où je suis intervenu, mais
582 quand on a deux, vous dites, vous offrez à tout le monde, ils venaient de communiquer ça dans
583 la presse en parallèle, je dis, mais ce n'est pas le cas, j'ai un bâtiment, c'est une par école. Donc
584 là, il y avait quand même une vision parfois un peu surréaliste et qu'on paye un petit peu aussi
585 au niveau du numérique et je ne suis pas pour le tout, il faut aussi savoir ça, je ne suis pas
586 contradictoire, je ne suis pas pour le tout numérique, je pense que l'humain ne peut pas être
587 remplacé, le prof, il est nécessaire, en classe, il est nécessaire, parfois même en binôme en classe
588 et donc oui, mais avec de un, des gens qui sont convaincus et de deux, un outil fonctionnel.

589 ***L : Et quand vous parlez en binôme...***

590 D : C'est parce qu'on a instauré aussi le coenseignement il y a quelques années parce qu'on
591 n'était plus convaincu de la remédiation à l'ancienne, entre guillemets, on prend quelques élèves,
592 un petit peu les aider en maths, en français, on trouvait que c'était de moins en moins... d'abord,
593 ça c'est aussi une évolution, parce qu'on n'était pas comme ça il y a 20 ans, on évolue avec le
594 temps et avec certaines informations qu'on a vues, une formation, c'est assez stigmatisant de
595 sortir un groupe d'élèves qui allaient à la remédiation et puis c'était de moins en moins efficace

596 et donc du coup le coenseignement s'est imposé assez naturellement mais là aussi, en partie
597 d'abord par des profs convaincus à 100%, et puis d'autres qui l'étaient moins, qui parfois ont du
598 un petit peu forcés sur cette partie-là et puis qui sont revenus en nous disant que c'est génial.
599 D'où l'intérêt même, je pense que voilà, oui, en même temps pour la communication c'est mieux
600 d'avoir un truc, on est sûr que ça passe à gauche et à droite et personne ne pourra dire je ne
601 savais pas. Mais non, pour nous. Voilà, le cours même, très bien fait ce forme de vidéo, qu'elle
602 est contrôlé d'un élève aussi, de 12 ans, 14 ans, chez lui, alors on lui demande un temps sans
603 regarder les écrans et on va lui mettre le cours en vidéo. Dans certains cas bien spécifiques, oui,
604 mais pas de manière systématique.

605 ***L : Ok, l'entretien touche à sa fin, est-ce qu'il y a un élément que vous aimeriez encore dire***
606 ***sur l'absentéisme ?***

607 D : Je reste convaincu mais ça transparaît de l'ensemble, je reste convaincu qu'on a très peu de
608 solutions parce que c'est facteur humain indiscutable, et donc c'est très intéressant de savoir ce
609 que vous pouvez vous récupérer comme information, et quand vous proposiez que vous nous
610 teniez au courant par la suite du résultat, c'est tout à fait partant d'avoir vos conclusions plus
611 tard.

612 ***L : Je peux vous envoyer, vous transmettre une version du mémoire quand il sera terminé.***

613 D : C'est très sympa, je ne le lirai peut-être pas entièrement à fond et sérieusement, mais
614 globalement.

615 ***L : C'est la fin qui sera plus intéressant généralement pour vous avec des pistes de solutions,***
616 ***des croisements aussi entre les écoles.***

617 D : Oui, ça serait très enrichissant. Je crois que vous vivez la même chose quand on a des
618 formations inter-réseaux, on entend quand même des réalités très différentes et on se dit « Ah,
619 ça on n'y a pas pensé, on est tous impliqués. » J'ai déjà une collègue je ne sais pas si je peux me
620 permettre d'imaginer, si justement, quelqu'un de nouveau a peut-être une vision, nous on est
621 tellement la tête dans le guidon qu'on ne s'aperçoit peut-être pas qu'on est encore tout à fait dans
622 le bon. Sans qu'on perturbe trop les anciens.

623 ***L : Ha ça c'est le plus compliqué parfois. Encore merci beaucoup.***

1 **Entretien D14**

2 *Laetitia : Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. En fait je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Et alors l'idée c'est que je travaille en*
8 *binôme et donc ma collègue va regarder tout ce qui se passe en secondaire. Moi je vais*
9 *regarder tout ce qui concerne le fondamental et on va croiser nos données.*

10 **Directeur :** D'accord, ça va.

11 **L :** *Alors on va commencer. Est-ce que vous pourriez vous présenter en disant un petit peu*
12 *qui vous êtes votre parcours dans quelle école est-ce que vous travaillez ? Combien est-ce*
13 *qu'il y a d'enseignants et tout ce que vous jugez utile de partager.*

14 **D :** Très bien. Moi je suis directeur d'une école secondaire depuis 2017 et avant ça j'étais
15 enseignant en histoire dans cette école secondaire. Je dirais pour deux tiers de la charge et un
16 tiers de la charge dans une autre école secondaire. Les deux situées à Woluwe et à la faveur du
17 passage la direction, j'ai regroupé évidemment l'entièreté de mon activité sur une des deux
18 écoles et qui est XXX. J'ai été professeur d'histoire pendant une vingtaine d'années et ayant
19 considéré que j'avais fait le tour, je voulais passer à autre chose. J'ai postulé pour la direction
20 adjointe. Moi je suis adjoint de la directrice et on est ensemble depuis 2017 dans ce binôme.
21 L'école fait 700 élèves un peu plus que 700 mais voilà 29 classes, toutes bien remplies. Dans
22 un environnement. C'est important de le dire dans un environnement relativement protégé avec
23 un indice socio-économique assez élevé (17). Je fais exactement la même chose que la
24 directrice, simplement comme il y a 700 élèves, il y a 29 classes. On se partage le travail de
25 responsabilité et moi je m'occupe plus particulièrement des plus jeunes. De 1ère, 2ème, 3ème
26 secondaire et elle s'occupe des plus âgés 4 5,6. Sinon pour tous les toutes les décisions qu'il y a
27 à prendre à l'école, on est co-décideur si vous voulez. Il n'y a aucune décision qui se prend par
28 l'un ou par l'autre de manière en solo.

29 **L :** *Ok, parfait. Et alors là on va parler plus précisément de l'absentéisme et de la pénurie. Et*
30 *en fait il y a plusieurs définitions d'absentéisme et nous ce qui va nous intéresser, c'est*
31 *vraiment quant à un enseignant est absent de manière évitable et répétée. Comment décririez-*
32 *vous l'évolution des absences des enseignants de votre équipe ?*

33 **D :** Bah moi je suis intimement convaincu que l'absentéisme est la conséquence de conditions
34 de travail difficile qui peut se doubler de situations personnelles et familiales difficiles. Mais
35 c'est surtout l'environnement de travail qui va influencer. Alors j'en suis convaincu, mais je ne suis
36 pas le meilleur témoin. Je peux juste prêcher par le contraire, c'est-à-dire que nous avons un
37 indice socio-économique assez élevé, nous avons des élèves qui sont relativement agréables à
38 fréquenter et on ne peut pas dire qu'on soit vraiment victime d'un taux d'absentéisme élevé.

39 **L :** *D'accord, parfait ! Pourriez-vous partager un exemple récent d'absence répétée et*
40 *prolongée que vous avez dû gérer ?*

41 **D :** Si un professeur n'est pas bien, on n'est pas dans une situation d'absentéisme, on est dans
42 une situation médicale. Dans ce cas-là, le professeur va s'absenter un ou deux jours et puis et là
43 de toute façon je ne peux pas le remplacer. Un remplacement ne peut débuter qu'après une
44 absence de deux semaines en continu. Si on est dans moins de deux semaines, dans
45 l'enseignement secondaire, la chance c'est qu'il y a des éducateurs, on peut licencier les élèves
46 et leur permettre de rentrer chez eux. Donc on réorganise parfois les horaires. Si c'était et qu'on
47 demande aux professeurs d'envoyer du travail et les élèves travaillent en autonomie sous la
48 surveillance d'un collègue dans une salle d'études.

49 **L :** *Et du coup dans ce cas-là, quand par exemple un enseignant est absent plus de deux*
50 *semaines, dans ce cas-là, comment est-ce que vous faites ?*

51 **D :** le fait est qu'il y a une pénurie et que donc on doit parfois bricoler. Mais ça dépend très
52 fortement des matières concernées évidemment dans l'enseignement secondaire, un professeur,
53 il donne une matière, voire deux, et donc on doit s'organiser pour lui trouver quelqu'un en
54 remplacement qui est le bon titre aussi. On a la réforme des titres. Et donc on a une liste de
55 postulants, une liste officielle qui s'appelle *primoweb* sur laquelle les candidats professeurs
56 s'enregistrent par matière et donc nous allons chercher sur *primoweb* et on doit attester que sur
57 *Primoweb* les titres requis, les titres suffisants et les titres de pénurie ne sont pas disponibles si
58 on veut aller voir ailleurs. Parce que dans l'enseignement catholique, dans l'enseignement libre,
59 on a une alternative, c'est d'aller sur un site qui s'appelle *Job école* où les candidats postulant
60 dans des écoles libres s'inscrivent et donc on va on va plus souvent utiliser *Job école*, mais on
61 doit tout de même attester que les candidats ayant le titre requis ne sont pas intéressés. Et qui
62 sont présents sur *Primoweb* sur l'autre plate-forme ont refusé le poste. Si jamais les candidats
63 de *Job école* sur l'autre plate-forme n'ont pas le titre, c'est uniquement dans ce cas-là. Si j'ai un
64 titre, tout va bien. Tout va bien alors on continue comme ça. Mais donc voilà ça c'est leur

65 procédure habituelle. Est-ce que c'est difficile de les remplacer ou pas ? c'est selon les matières
66 en mathématiques, c'est le plus souvent très compliqué en science, ça l'est également et non ne
67 parlons pas des langues. Le néerlandais tout ça, c'est vraiment super compliqué. Et surtout au
68 DI, c'est-à-dire le degré inférieur, les premières années du secondaire 1, 2, 3. En 4, 5, 6, on
69 trouve encore plus, on trouve plus facilement des gens qui sont un petit peu qui ne sont pas
70 toujours enseignant et qui sont qui se recasent, qui parlent bien le néerlandais, qui moyennant
71 un peu de bonne volonté vont se mettre face aux élèves.

72 ***L : Ok, parfait. Et lorsque l'absence est soudaine, par exemple, vous êtes prévenus le matin***
73 ***même, comment faites-vous ?***

74 **D :** On a la chance comme ce sont des plus grands de pouvoir dégainer super rapidement, alors
75 le mode le cadre relationnel entre la direction qui gère ce genre de choses, les éducateurs qui
76 sont des vrais partenaires et les enseignants étant plutôt sereins, sains, on a très rarement des
77 enseignants qui dégainent s'ils ne sont pas malades, j'ai envie de dire ça du jour au lendemain.
78 Ça va se préparer un petit peu la veille au soir ou ça va se déclencher très très tôt et on va nous
79 prévenir par téléphone vers 7h du matin. Et même à 7h du matin, il nous arrive encore de
80 prendre la décision de dire aux élèves d'envoyer un message en urgence en disant restez chez
81 vous arriver pour neuf heures, 9h20 pour la troisième heure de cours la deuxième pardon. Ou
82 10h10 pour la troisième heure. Parce que votre professeur de la première n'est pas là, et puis on
83 se permet encore en journée parfois de téléphoner aux parents en disant ben voilà. Si vous
84 donnez l'autorisation, si on a un outil de communication qui s'appelle Smart School, qui permet
85 vraiment d'entrer en lien avec les familles extrêmement facilement. Et d'avoir une réactivité
86 assez efficace. Et comme je vous disais, les élèves sont plus grands forcément en primaire, on
87 peut se permettre de leur permettre de rentrer à la maison.

88 ***L : Ok parfait et du coup je me demandais comment est-ce que du coup l'équipe gère c'est***
89 ***plus vous qui allez mettre un message ou c'est l'équipe ou c'est le professeur absent sur Smart***
90 ***School comment ça se passe ?***

91 **D :** Bonne question, c'est un peu de tout. C'est-à-dire que si le professeur n'est pas très au fait
92 de la procédure, s'il est un peu... s'il est jeune, s'il vient de démarrer ce genre de choses, alors
93 c'est nous qui allons nous en occuper. Mais les professeurs qui ont un peu de bouteille et qui
94 connaissent le système, ils demandent l'autorisation de pouvoir eux-mêmes licencier leurs
95 élèves. Et alors, ils envoient un message type que l'on a enregistré dans les archives de Smart

96 School qu'ils peuvent réutiliser et qui précise que le professeur n'est pas là pour des raisons XY
97 et que si les parents donnent l'autorisation, les élèves peuvent ne pas se présenter.

98 Alors si c'est en bordure, ici on parle de licenciement en bordure de journée, si c'est en cours de
99 journée. Si la raison de l'absence n'était pas trop grave, on sollicite les enseignants pour avoir
100 un peu de travail. Ils le savent, dès qu'on est en milieu de journée, c'est compliqué. Qu'est-ce
101 qui va se passer ? La classe va être envoyée sur la surveillance d'un éducateur ou d'un collègue.
102 En salle d'études, et là s'ils n'ont rien à faire, c'est plutôt compliqué pour le professeur surveillant
103 parce qu'il a 25 mômes face à lui, mais qui n'ont pas de travail. Ils s'ennuient... c'est légitime.
104 On a quelques revues dans une grande armoire qu'ils peuvent éventuellement consulter. Ils ont
105 peut-être un livre, ils ont peut-être du travail pour lequel ils peuvent s'avancer mais ce n'est pas
106 toujours le cas, du coup c'est plus difficile à gérer. En fait la salle d'études est à toutes les heures
107 d'occupation de l'école par les enfants, elle est partagée en termes de surveillance entre les
108 éducateurs et les enseignants. Chaque enseignant a accepté de donner une heure donc 50
109 minutes tous les 15 jours de surveillance de la salle d'études. Et donc on est sur sept heures par
110 jour, fois quatre jours plus cinq heures le mercredi. Donc oui, il faut s'organiser donc ça fait 7
111 $\times 4$ 28 28 et cinq dans 33, 33×2 66, il y a 66 plages à combler. Et on s'organise comme ça avec
112 les collègues, les éducateurs, d'abord les enseignants, une fois chacun. Et puis il y a certains qui
113 sont dispensés de cette tâche, par exemple les titulaires non payés. Un titulaire de classe qui n'a
114 pas l'heure de gestion du titulariat dans son emploi du temps rétribué. Et qui fait ce titulariat en
115 plus de sa charge complète de cours. Lui alors en lui, on lui suspend ou on réduit sa charge de
116 surveillance de cette salle d'études. Voilà, mais un titulaire en première ou en deuxième
117 secondaire qui est rétribué et payé pour faire ça il a vraiment une heure qui est prise dans son
118 horaire pour le titulariat de classe et bien alors lui il doit le faire.

119 ***L : Ok d'accord et alors je me demandais, comment la pénurie d'enseignants influence-t-elle***
120 ***votre gestion des absences ?***

121 **D :** C'est difficile à dire, est-ce que je vois la pénurie ? Est-ce que je la sens ? Il faudrait
122 demander ça aux enseignants eux-mêmes qui s'absentent en se demandant est-ce qu'ils ont eux-
123 mêmes le sentiment que le fait qu'ils puissent ou ne puissent pas être remplacé, est-ce que ça
124 influence leur...(silence). Indirectement j'oserais dire que si un professeur de français degré
125 supérieur ou inférieur ou un professeur d'éducation physique ou un professeur de d'art par
126 exemple devait s'absenter pour une longue période, je serais certainement beaucoup plus enclin
127 et mais c'est compliqué de prendre cette position-là. En tout cas c'est moins stressant pour une

128 direction d'école qu'un de ces profils-là soient absents parce que je les remplace très facilement.
129 Et donc en réalité, il n'y a pas de stress qui s'installe et on peut dire au professeur vas-y, prends
130 le temps que tu as besoin pour te remettre. En réalité, et c'est pour ça que je suis un peu mal à
131 l'aise de le dire, il n'y a rien qui change avec un professeur d'un cours compliqué pour lequel je
132 vais difficilement trouver de remplaçant. Je vais parler tout à l'heure de maths, de science, de
133 néerlandais en particulier. C'est juste le stress que ça va me procurer à moi dans la gestion d'un
134 intérimaire, enfin plutôt dans le fait de rechercher, de trouver surtout un intérimaire de qualité.
135 Mais je ne vais jamais au grand jamais faire pression sur mon collègue direct en disant bon
136 écoute, je ne pourrais pas te remplacer donc fais un effort, prends sur toi et reviens vite. Donc
137 jamais, au grand jamais mais moi en termes de stress et de gestion. Il va être différent. Et voilà
138 mais ça c'est propre à notre école. On veille, en tout cas on est quand même un peu inquiet dès
139 qu'un élève n'a pas cours, dès qu'un élève a un cours suspendu, on accorde peut-être une trop
140 haute importance à toutes ces heures de cours, peut-être que parfois il faut pas s'émouvoir au
141 fond que l'élève parfois pendant 15 jours il a pas eu cours de néerlandais, mais so what quoi, sa
142 vie ne va pas être foutu, mais en même temps c'est un engagement qu'on prend vis-à-vis des
143 parents et vis-à-vis des élèves quand ils viennent à l'école, et ça je dois dire que dans le contexte
144 de pénurie qui est le nôtre, on le met volontiers en avant et de dire, on a un taux d'absentéisme
145 qui est très très faible. Et je pense que c'est important pour les parents dans le choix et je
146 l'entends très souvent en cours pour les recrutements en cours de c'est cette question. Puisque
147 certains parents disent je viens chez vous en troisième secondaire, par exemple j'occupe
148 beaucoup des recrutements en cours d'année en troisième secondaire. Et ils me le disent parce
149 que dans telle ou telle école, il n'y a pas de prof de néerlandais depuis un an, il n'y a pas de prof
150 de ceci cela. Donc le fait qu'on ait un taux d'absentéisme très très très léger, quasiment nu, fait
151 que on récupère avec cet argument-là des élèves d'autres écoles

152 ***L : Comment votre manière de diriger influence-t-elle, selon vous, la gestion des absences***
153 ***dans votre école ? Que mettez vous en place vous avoir un taux d'absentéisme si faible ?***

154 **D :** Alors est-ce qu'on met des choses en place ? En tout cas, on crée un contexte, un
155 environnement professionnel le plus agréable qui soit. C'est-à-dire qu'on veille à ce que
156 l'enseignant ne soit jamais seul face à un problème. Donc ça c'est quelque chose d'essentiel.
157 Nos enfants, nos élèves ne sont pas des bisounours non plus donc des cas plus difficiles on en
158 a aussi, des élèves turbulents, des élèves qui font pleurer les professeurs parfois. Ça nous est
159 aussi évidemment arrivé, mais on veille à ce qu'il y ait une solidarité immédiate qui se mette
160 sur pied dans une réactivité vraiment immédiate. Que ce soit de la part de l'équipe des

161 éducateurs, que ce soit de la part du préfet, il y a un préfet de l'éducation, qui est un vieux
162 briscard qui connaît la musique et qui est très humain. Il y a une intervention de notre part de
163 la direction, on fait en sorte d'être sur le terrain, on travaille toujours porte ouverte. Donc moi
164 je vois un enseignant qui part fâché de sa classe qui claque la porte etc. Je l'entends, il passe
165 devant mon bureau, je le vois, je vais à son contact, je lui pose des questions, je m'intéresse.
166 Donc c'est cet environnement sécurisant et le fait qu'il ne se sente pas seul, ne se sent pas
167 abandonné face à une situation. Il y a un état d'esprit aussi. Je dirais, il y a une bonne
168 collaboration entre collègues. J'entends souvent des jeunes collègues présenter une difficulté
169 qu'ils ont eu face à la classe en salle des profs. Et en parler en salle des profs et expliquer ceci
170 cela et recevoir des conseils bienveillants de la part des collègues. Et ça je pense que c'est
171 vraiment une chance inouïe et qu'eux ou en tout cas à mon sens, pas beaucoup d'écoles peuvent
172 se tarer de dire ça. Que quelqu'un peut arriver en salle des profs et parler d'un problème qu'il a
173 eu sans qu'on se moque de lui ou sans qu'il y ait des clans qui se forment. Voilà donc ça c'est je
174 touche du bois ça continue parce que c'est vraiment une chance. Moi ce que je j'essaye toujours
175 de faire parce qu'après les élèves ils sont ce qu'ils sont voilà, on les a parfois il y a une bonne
176 cohorte, il y a des cohortes moins sympas, mais c'est normal. C'est vraiment cette idée qui ne
177 soit pas seule, c'est de créer alors moi ça c'est en tant qu'ancien professeur, moi j'étais attentif à
178 ça, c'est de créer des conditions matérielles satisfaisantes. On ne fait pas tout avec de l'argent et
179 des investissements massifs. Je voyais votre TBI en rentrant par exemple, ils n'ont pas de TBI,
180 mais je pense qu'ils n'ont pas de TBI, mais surtout parce qu'ils ils ne l'utiliseraient sans doute
181 pas. Et qu'il n'y a pas de demande, mais par contre il y a des projecteurs, il y a des conditions
182 qui font que matériellement, ils ne sont pas à plaindre et on investit dans l'école. Ils voient qu'on
183 investit, ils voient qu'il y a une réactivité quand quelque chose ne va pas, ne pas attendre quatre
184 semaines avant qu'une fenêtre soit réparée ou qu'un néon qui clignote soit remplacé. Je crois
185 qu'il faut au moins de trois jours pour que ce soit réparé.

186 ***L : OK parfait merci beaucoup. On va parler du turnover dans votre équipe. Comment***
187 ***décrieriez-vous l'évolution de votre équipe enseignante au cours des dernières années ? Avez-***
188 ***vous observé une stabilité, un renouvellement.***

189 **D :** Là je pense qu'on est vraiment marqué comme toutes les autres écoles et comme la société
190 globale par un changement de perspective, par rapport au métier au travail et le positionnement
191 des professionnels des jeunes en particulier est beaucoup plus de faire des essais, d'aller voir
192 ailleurs, de changer leur perspective. Alors je pense que le turnover est moins grand chez nous
193 qu'ailleurs, mais pour autant on sent et on a eu plusieurs collègues qui après 4-5 ans, on eut

194 envie de changer, de faire autre chose. Et donc là c'est pour nous ce n'est pas on ne le prend pas
195 du tout comme étant une marque de défiance par rapport à l'institution, mais plutôt le
196 phénomène d'une société qui où les jeunes voilà s'enracinent moins dans un métier et vont voir
197 ailleurs après quelques temps. Donc ça on le vit et mais je ne sais pas si ma collègue le vit de
198 la même manière, je ne pense pas, mais je n'ai jamais je ne lui ai jamais parlé quand je dis ma
199 collègue, c'est la co-direction. Mais moi en tout cas je soutiens toujours ces départs et
200 j'encourage à fond parce que c'est sans doute moi j'aurais rêvé le faire même si ça fait 20 ans
201 que je suis dans la boîte. Mais c'est vrai que on le vit, mais je dirais qu'il doit y avoir peut-être
202 deux départs par an et alors ce sont des départs pour faire des études. Alors très souvent ça on
203 l'a eu beaucoup ces derniers temps, c'est se rapprocher de son domicile. Des gens qui habitent
204 en Hainaut, en Brabant Wallon qui souhaitent changer d'école pour se rapprocher de chez eux.

205 ***L : Et selon, quels facteurs favorisent la fidélité ou au contraire, le départ des enseignants ?***

206 **D :** Ah mais je ne pense pas qu'il faille les garder. Non, je vous l'ai dit, moi je soutiens à fond
207 les projets personnels. Et j'ajouterais aux projets d'études aussi les projets de vie, les envies de
208 faire un grand voyage. Là, j'ai une collègue qui très clairement nous a annoncé qu'elle allait
209 faire un beau voyage avec son compagnon qui voilà c'était possible pour eux. Il y a un collègue
210 qui revient maintenant le 5 janvier et il est parti l'année dernière. Il a fait un an de voyage. C'est
211 la chance aussi dans l'enseignement, c'est qu'une fois que tu as ta place, tu es nommé. Tu peux
212 te permettre de t'absenter pour un moment comme ça et retrouver ta place. Donc là on a on vit
213 la situation présentement. Alors il y a quand même une particularité, c'est que on a connu un
214 enseignant qui a fait cette démarche qui est allée l'année dernière dans une autre école, mais qui
215 est revenu parce qu'il n'a pas souhaité continuer dans l'école où il est allé. Il faut se dire aussi
216 que notre école, le fait que je vous ai dit la classe la classe d'encadrement 17, que de
217 l'enseignement général, plutôt un taux de réussite très correct au CE1D. Donc ça déclenche
218 quand même des conditions de travail qui sont dans l'enseignement pas les pires et donc si c'est
219 pour se rapprocher de chez soi, mais avoir Voilà une classe agitée, pas de matériel ou enfin voilà
220 genre je peux dresser un peu tous les maux de l'enseignement. Parfois, il y a des retours ça on
221 l'a connu. Mais voilà mais par contre les projets les retours comme ça et les absences pour un
222 voyage pendant un an ça c'est c'est plus rare. C'est plus rare, mais il y en a un maintenant juste
223 à ce moment, mais généralement quand il y a un départ et un départ plutôt long terme.

224 *L : ok parfait ! L'entretien touche presque à sa fin, je me demandais quels soutiens*
225 *supplémentaires attende-vous du pouvoir organisateur, de la Fédération Wallonie Bruxelles*
226 *ou des autres politiques ?*

227 **D :** Là ils sont un peu malmenés, en tout cas pour l'instant par les différentes mesures qui sont
228 prises. Moi je vois souvent que parmi les reproches qui sont faits, c'est le fait de devoir sans
229 arrêt remettre le métier sur le tapis, de devoir s'adapter, changer, réformer. Une pause dans les
230 réformes, c'est souvent ce qu'un enseignant demande, mais je me demande si l'enseignant n'est
231 pas par nature un peu conservateur et qu'il aime bien rester sur des pratiques qu'il a éprouvées
232 et qui marchaient et dont il était content. Parce que ce dont il rêve là, je ne suis pas sûr que ce
233 soit vraiment un objectif atteignable. On sait bien que toute matière et l'enseignement y compris
234 évoluent, les élèves évoluent, les parents évoluent, la société évolue. Et donc vouloir rester dans
235 son jus comme on a toujours fait pour moi ce n'est pas un bon signal. Il faut qu'on soit dans
236 notre domaine de l'enseignement comme dans tous les domaines de la société dans cet esprit de
237 réforme, d'évolution, d'adaptabilité, je trouve que justement on s'adapte, c'est un peu le reproche
238 qui nous est fait parfois par le secteur privé, c'est de ne pas être assez ne pas être adapté, de pas
239 être en particulier dans le secondaire et le secondaire supérieur et même l'enseignement
240 supérieur en lui-même, c'est vous me délivrez des étudiants, des jeunes qui sont pas toujours
241 formés comme on les attend, il manque ceci, il manque cela. Donc non je pense que l'esprit de
242 réforme est essentiel donc je viens de dire que les enseignants n'aimeraient bien pas trop de
243 réformes parce que c'est ce qu'ils demandent. Mais moi-même, je ne serai pas partisan de ce
244 positionnement-là. Donc je me vois mal, moi faire pression et demander au pouvoir public...
245 Le financement, mais je sais très bien que le financement n'est pas si mauvais que ça. Par rapport
246 aux coûts investis par élève, on n'est pas vraiment dans les mauvaises élèves de l'OCDE ou de
247 l'Union Européenne. Donc voilà... que demander aux politiques ? De la souplesse. Moi je vois
248 souvent que de la souplesse dans les règles. Notamment pour remplacer un professeur. Le cas
249 nous est arrivé il y a plusieurs années, je dirais il y a 2-3 ans où on ne trouvait pas de professeur
250 de maths pour remplacer. Alors petite astuce à l'époque, on avait été chercher des parents. On
251 avait été sollicité des parents tellement qu'on ne trouvait pas. Donc on avait écrit à Smart School.
252 On peut s'adresser aux parents de deux manières. Soit on leur demande. Tiens, on ne trouve pas
253 de professeur de math, si jamais vous connaissez, vous avez une idée dans votre entourage etc,
254 ça c'est une forme sollicitation. Une autre forme de sollicitation, c'est est-ce que vous ne
255 voudriez pas venir prendre la classe en main moyennant voilà un peu d'expérience dans le
256 domaine. Bon c'est la forme d'un même c'est une même demande, mais peu importe, ce sont

257 deux moyens par lesquels on essaie de contrer une difficulté de recrutement. Et ce faisant, on
258 avait aussi l'opportunité, moi je le pensais d'utiliser de demander à un collègue de faire quelques
259 heures en plus ceci cela et bien on n'avait pas cette souplesse, on n'avait pas cette liberté parce
260 que le professeur en question avait pris un congé. Donc on peut tout enseignant peut prendre
261 un congé sur une partie de sa charge. Il est nommé sur un temps plein, mais il prend un congé
262 sur un tiers. Et bien il ne peut pas modifier cet état de congé au cours de son année. Et donc il
263 ne peut pas compléter, même si ça lui irait de faire ce dépannage pendant X semaines. Alors je
264 pense que les règles sont tout doucement en train de s'assouplir, mais toute modification de
265 règles est aussi vue par les syndicats comme étant une restriction des droits, on empiète sur les
266 droits, on grignote les droits et donc toute modification du statut est toujours assez assez
267 problématique. Mais moi et en effet, le statut est important, ça c'est très clair, mais la souplesse
268 pour les remplacements, ça je trouve c'est nécessaire dans le contexte de pénurie.

269 ***L : En tout cas merci beaucoup pour cet échange. L'entretien touche à sa fin. Est-ce qu'il y***
270 ***a quelque chose que dont vous voudriez parler que vous n'avez pas pu dire ?***

271 **D :** Non, je voulais juste vous dire à vous dans le cadre de votre recherche que je ne suis peut-
272 être pas le bon client, mais en tout cas, parce qu'on ne connaît pas beaucoup de phénomène
273 d'absentéisme. Oui et j'ai un cas en tête là d'une collègue, d'une jeune collègue mais qui ne sait
274 pas absenter, mais qui a été en difficulté la semaine dernière et on a vraiment il y a eu une
275 succession d'interventions et de conseils aussi parce que c'est une jeune collègue et on lui a
276 aussi donné des conseils sur la manière d'être en relation avec sa classe, avec ses élèves. Disons
277 qu'on a une collègue qui a des heures pour de l'accompagnement jeune prof. Elle les rencontre
278 à plusieurs reprises, elle mange avec eux de temps en temps, elle les réunit tous. Elle fait
279 émerger leurs difficultés, elle apporte des réponses. Et elle va les voir en classe, une fois de
280 manière obligatoire, ils doivent l'accepter et puis ça peut se faire plus souvent par la suite. Et
281 c'est quelqu'un et je le dis toujours qui n'est pas l'œil de Moscou, c'est-à-dire qu'elle ne nous
282 rend pas de compte cette dame. En l'occurrence, c'est une dame peu importe. Cette personne ne
283 vient pas nous dire à nous ce qu'elle a observé chez le jeune parce qu'il ne faudrait pas confondre
284 deux choses. Nous quand je dis nous, c'est la direction qui avons la responsabilité de poursuivre
285 la collaboration avec un enseignant. Et elle qui est dans un rôle de conseil, d'accompagnement.
286 Et ça je pense que c'est essentiel.

287 ***L : Et vous n'avez pas du coup de retour à ce niveau-là ? Vous les laissez entre gérer entre***
288 ***eux ?***

289 **D :** Pour qu'il n'y ait pas de confusion de rôle de la part du jeune enseignant qui peut se confier
290 en totalement avec cette prof expérimentée. Nous on a annoncé qu'il y avait des heures, qu'on
291 offrait des heures pour l'encadrement des jeunes enseignants. Elle a postulé et on l'a désigné.
292 Maintenant, elle est dans ce poste mais c'est une perle, c'est un bon choix. Ça n'a pas toujours
293 été le cas parce qu'il y a eu plusieurs personnes candidates non seulement maintenant, mais par
294 le passé, il y a eu plusieurs autres... Il était de tradition de mettre, un petit peu d'attribuer ce
295 rôle aux plus anciens. Franchement c'était du grand n'importe quoi. Très mauvais casting.

296 **L :** *L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à*
297 *me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois*
298 *terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre*
299 *précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.*

1 **Entretien D15**

2 *Laetitia : Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. En fait je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Et alors l'idée c'est que je travaille en*
8 *binôme et donc ma collègue va regarder tout ce qui se passe en secondaire. Moi je vais*
9 *regarder tout ce qui concerne le fondamental et on va croiser nos données.*

10 **Directeur : D'accord.**

11 **L :** *Alors on va commencer. Est-ce que vous pourriez vous présenter en disant un petit peu*
12 *qui vous êtes votre parcours dans quelle école est-ce que vous travailliez étant donné que*
13 *vous êtes pensionné? Combien avez-vous eu d'enseignants et tout ce que vous jugez utile de*
14 *partager.*

15 **D :** OK donc moi j'ai été directeur dans un grand collège bruxellois catholique. Donc il y avait
16 uniquement de l'enseignant général, j'ai été directeur de 1997 à 2015, c'est-à-dire presque 18
17 ans. Donc 1200 élèves et aussi entre 100 et 125 enseignants, ça dépend un petit peu du moment
18 etc. Qu'est-ce que je peux encore vous dire ? A la base, je suis professeur de mathématiques. Et
19 pour ma formation, j'ai une licence spéciale en psychopédagogie, gestion d'établissements
20 scolaires et d'organe de formation. Donc j'ai fait ça en deux ans. Voilà donc à cette époque-là,
21 nous n'avions pas d'obligation comme aujourd'hui pour les directeurs de suivre une formation
22 complémentaire, mais licence complémentaire, je ne dis pas qu'elle valait, c'est autre chose,
23 mais enfin ça m'a beaucoup aidé. Voilà en gros ce que je voulais vous dire. Alors après vous
24 m'arrêtez si je vais trop loin ce que je dis. Pendant mon temps directorat, des maladies de longue
25 durée, je n'en ai pas connu beaucoup en fait. J'en ai connu deux ou trois et pour moi c'est
26 maladies de longue durée, il y a je les classifie de trois manières différentes. Il y a des
27 enseignants qui ont à un moment donné un accident de vie. L'exemple que j'ai en tête,
28 évidemment, il ne faut pas le citer directement (*en gros la personne perd son mari à la suite*
29 *d'un suicide et sa relation avec son fils se dégrade*). La personne est passionnée par son métier
30 et à partir de ce moment-là (*moment cité plus haut*), cette professeure a tout à fait décroché et
31 était en maladie de longue durée, c'est-à-dire moi je l'ai connu peut-être sur les 15 ans de mon
32 directorat, 18 ans de mon directorat. Elle a peut-être enseigné 6-7 ans et puis elle a été en congé

33 de maladie jusqu'il y a 2-3 ans. Si dans un premier temps, les accidents de la vie peuvent justifier
34 un problème psychologique lourd etc. Mais à la longue ça devient quand même difficile encore
35 à accepter. De plus, et ce sont des difficultés de ce type de situation, c'est que cette professeure
36 avait bien compris le système. C'est-à-dire que la veille des vacances, elle revenait pour un jour.
37 Et puis du coup ses vacances étaient rémunérées à temps plein. Dès la rentrée, elle était plus là,
38 elle avait un certificat médical. Alors je ne sais pas ce que faisait le médecin. J'ai une petite idée
39 car ça durait dans la longueur. Ça c'était un premier accident de la vie qui fait la personne se
40 trouve dans une situation très problématique et pour elle, sa santé, son physique, son psychique
41 ne parvient pas à retrouver le cap de la profession qui est la sienne. Voilà cette personne donc
42 elle est tombée en maladie de longue durée avec des intermittences puisqu'elle elle revenait
43 toujours pour la veille des vacances. Et bon, elle est restée très très longtemps, on a voulu la
44 mettre le service de santé à un moment donné a voulu la mettre en pension anticipée, mais ça
45 ne se passait pas. Ça, c'est un premier cas. Il y a une deuxième situation que j'ai connue, c'est
46 aussi un professeur qui déjà d'un certain âge qui, un moment donné donc sur mes 18 ans
47 d'enseignement, si elle a enseigné, je vais dire deux ans ou trois ans, c'est beaucoup. Il y a eu
48 un accident de travail enfin sur le chemin du travail. Donc elle s'est fait tamponner par une
49 voiture. Cette dame avait d'énormes pistons au ministère, notamment et c'était une famille bien
50 cotée voilà à Bruxelles ou en communauté française et a réussi à rester en congé maladie, non
51 accident, pas congé maladie ça, payer pratiquement totalement pendant allez 15 ans lors de mes
52 18 ans de direction et il a encore continué un peu après. Cette personne à un moment et a décidé
53 de prendre... aller arrêter sa carrière plus tôt, de manière anticipée. Et puis un moment donné,
54 elle s'est rendu compte qu'elle allait perdre quand même assez bien d'argent par rapport à ce
55 qu'elle gagnait avant alors qu'elle avait signé tous les papiers avec le directeur que j'étais. Eh
56 bien elle a fait un piston au ministère pour casser sa demande parce qu'elle l'avait obtenu d'accès
57 à la pension anticipée. Et elle est restée comme ça jusqu'à l'âge de la pension. Donc ça c'est
58 autre chose. C'est manifestement quelqu'un qui entre guillemets, s'est dit ah, ici je suis dans une
59 situation avec cet accident de travail. Mais de nouveau il y a un médecin ou plusieurs. Donc ça
60 c'est pour moi deux situations. Le troisième cas, la personne est intervenue, je venais de quitter,
61 j'ai travaillé au cabinet de la ministre donc j'étais toujours directeur, mais en congé et pendant
62 ce temps-là, il y a un professeur qui lorsqu'il se rend, il donnait cours au professeur de
63 germanique, dans une des classes d'immersion dans le supérieur, secondaire supérieur, et
64 lorsqu'il va à une compétition inter-école de Bruxelles en immersion, une rencontre comme ça,
65 il trébuche sur un trottoir. Il a eu des problèmes de santé énormes et donc il avait des difficultés
66 à marcher, c'était très lourd, vraiment médicalement c'était reconnu. Et bien lui aussi à partir de

67 cet accident, il s'est trouvé congé de maladie de longue durée avec certificat et il a été l'année
68 dernière, moi j'ai arrêté en 201. Il a finalement été mis à la pension anticipée. Des congés de
69 maladie ou des accidents et je n'ai connu que ça, comme des gens qui abusaient. Alors, il y en
70 a aussi des personnes, ça vous l'évoquiez il y a un instant qui sont régulièrement absents le
71 lundi par exemple ou bien ils donnent cours le lundi parce que les prestations complètes, tout
72 un horaire très performant qui leur permet par exemple d'avoir congé le vendredi donc de ne
73 pas avoir de prestation le vendredi et puis on constate à certains moments que ces personnes
74 systématiquement on va allonger le week-end. C'est un jugement, mais on va être le vendredi
75 en étant congé, on va aussi être malade le lundi, plus on revient le mardi. Moi j'étais directeur,
76 et on n'était pas dans la situation où pour un jour on ne devait pas mettre de certificat médical,
77 maintenant c'est le cas. Donc, alors qu'est-ce qu'on peut faire Dans les deux les deux premiers
78 cas que je vous ai expliqués, on ne sait rien faire. Dans le fondamental, c'est bien plus difficile
79 à gérer pour les élèves. Parce que l'instituteur, il est lui beaucoup devant la même classe. Alors
80 il y a des intérimaires. Avec la pénurie actuelle ce n'est pas simple. À l'époque, ça n'était pas
81 toujours simple non plus, mais c'était quand même un peu plus facile. Voilà. Par contre, dans le
82 secondaire, comme les professeurs donnent un certain nombre d'heures, ça ne perturbe moins
83 une classe. Mais malgré tout, il fallait 10 jours d'absence pour pouvoir être, qu'on cherche un
84 intérimaire. 10 jours, c'est parfois long. Et si la personne rentre pour un jour ou deux et puis
85 qu'elle repart, c'est fini ça ne marche pas. On repart à zéro pour les 10 jours. Donc voilà, ça c'est
86 un peu les choses que moi je voulais vous dire. J'ai parfois fait appel pour certains où j'avais
87 l'impression, toujours dire que c'est l'impression parce qu'on ne le sait pas, on n'est pas chez
88 eux. Mais on a envoyé, téléphoné à la médecine du travail pour qu'elle envoie un inspecteur
89 pour aller vérifier si la personne était bien malade. Alors les profs parfois réagissent très mal à
90 ça. Alors pas quand ils sont malades une fois ou deux sur une année, mais quand ça devient un
91 peu plus fréquent, oui et puis on ne connaît pas tous les éléments, donc c'est vraiment quelque
92 chose de difficile, mais à un moment donné, on ne peut pas faire sans l'appel à la médecine du
93 travail qui alors envoie un médecin pour vérifier que la personne est bien. Alors si elle est
94 malade, elle est malade. Voilà alors plus il n'y a rien à dire, mais quand je pense que ça existe
95 des médecins faut facilement des certificats médicaux, les directions, ils ne savent rien faire.
96 Ce n'est pas comme pour des élèves, quand des élèves ont souvent des certificats médicaux un
97 peu fréquents, on regarde le nom du médecin, on téléphone au médecin pour voir un petit peu
98 ce qu'il en est. C'est déjà un peu limite, mais il m'est arrivé comme directeur, deux fois, trois
99 fois même de téléphoner au médecin et de constater qu'il y avait un problème. Parce que le
100 médecin faisait facilement des certificats médicaux et alors j'ai interpellé l'ordre des médecins

101 en envoyant un courrier en disant, j'ai un problème avec ce médecin-là, me semble-t-il. Il y a
102 aussi eu un vol par des élèves où ils achetaient des certificats médicaux volés, mais là de
103 nouveau, on ne sait rien faire. Voilà un petit peu les choses que... Au niveau de la gestion des
104 classes en secondaire, ça me semble moins lourd, enfin malgré tout, si c'est un prof de langue
105 qui donne quatre heures de néerlandais, quatre d'anglais, ça fait quand même huit heures où il
106 n'est pas là pendant un certain temps. Pourtant pour un cours de religion deux heures mais bon
107 voilà. Oui, médecine du travail. Voilà moi un petit peu les choses que moi j'avais noté que j'avais
108 voulu évoquer, mais vraiment les maladies de longue durée, je crois qu'il faut distinguer les
109 situations. Une règle générale, ça me paraît problématique et le sentiment que j'ai, c'est que on
110 cherche à alors qu'il y a deux ans ou trois ans, on a décidé de permettre aux enseignants d'être
111 absents un jour sans certificat. Il y a eu des abus et maintenant ils peuvent le faire trois fois sur
112 l'année. Enfin, je ne sais pas à partir de quand, peut-être en 2027 ou en 2026. Voilà, mais tout
113 je suis peut-être tout à fait à côté de ce que vous cherchez.

114 ***L : Non c'est super ! Du coup, comment vous faisiez concrètement pour remplacer ces***
115 ***enseignants ?***

116 **D :** Mais à l'époque, on n'avait pas encore j'oublie le nom du site web où mettait des appels
117 dans la presse ? On mettait des petites annonces, on cherchait. Je dois reconnaître que dans le
118 collège où j'étais, on était quand même privilégié parce que je pense qu'une réputation bonne
119 partiellement bonne ou fausse, mais qui faisait que les gens avaient envie, ils se disaient, il y a
120 une place dans ce collège, ça peut un beau collège, on va y aller. Et donc on n'a pas eu de
121 difficulté pour faire des remplacements. Maintenant, je pense qu'aujourd'hui c'est quand même
122 plus problématique. Je m'entends très bien avec le directeur actuel, on se voit souvent etc. C'est
123 quand même plus difficile de trouver. Et aussi, il faut le dire les enseignants deviennent plus
124 difficiles aussi parce que comme il y a pénurie, ils peuvent être un peu plus exigeants et dire
125 moi je ne veux pas venir le lundi et pas le vendredi si possible. Il reste des écoles qui sont encore
126 dans la tête du commun privilégié, on se dit oui, c'est une bonne école, on va aller là.

127 ***L : Ok et du coup comment est-ce que vous décririez la manière dont vous étiez en tant que***
128 ***directeur ? Comment est-ce que vous communiquez avec votre équipe éducative justement***
129 ***dans les cas où il y avait des absences comme ça ?***

130 **D :** Il y avait deux éléments. Bon j'ai eu deux secrétaires de direction. Ma secrétaire de direction
131 était une dame, j'en ai eu deux secrétaires de direction, je parle de la deuxième. C'était une
132 dame très très maligne qui faisait extrêmement bien son travail et donc dans un premier temps,

133 elle g rait, elle recevait l'information, et quand ça devenait problématique, elle m'en parlait ou
134 bien je m'en rendais compte aussi parce que c'est quand même ce n'est pas elle qui faisait
135 vérifier les remplacements. Et donc moi, dans les situations problématiques, j'appelais
136 l'enseignant, par téléphone, en lui en prenant des nouvelles de sa santé et sans vouloir être
137 agressif, en disant qu'est-ce que c'est vous n'est pas l' cole ? Ce n'est le bon moyen. Voilà quand
138 on a des personnes qui abusent pour de bonnes peut-être pour de bonnes raisons ou des raisons
139 entendables. Dans un premier temps, vous dites bon voilà je comprends, vous essayez de faire
140 passer le fait que vous comprenez que la personne est dans une situation difficile, mais en lui
141 disant aussi que on aimerait autant qu'elle revienne. Mais non ce n'est pas vous payez, puisque
142 c'est le ministère qui paye. Et donc quelque part, vous n'avez pas de prise, c'est peut-être bien
143 qu'on n'ait pas prise là-dessus. Si c'est nous qui payons, alors notre rôle il serait beaucoup plus
144 difficile par rapport à  a. Du coup, c'était surtout par le contact et parfois des réactions
145 syndicales très dures. La personne, la première avec accident de la vie qui était une personne
146 fragile. Un jour... Je n'ai pas eu beaucoup de coups de gueule entre guillemets comme directeur.
147 Vraiment, c'est sorti. Mais l'une notamment avec le délégué syndical, parce que cette professeur-
148 là, j'avais manifesté mon désaccord avec le fait que systématiquement elle revienne un jour
149 avant les vacances. Pourquoi ? Parce qu'alors l'intérimaire n'était plus payé lui. Les deux mois
150 de vacances ou les deux semaines. Et donc après un certain temps, je ne pouvais plus l'accepter.
151 Elle fonctionne comme ça et une fois elle n'est pas venue le jour. Et elle a prétendu qu'elle était
152 venue qu'elle était à l'accueil. Là, je me suis fâchée. Tout à fait, parce que l'accueil était de bonne
153 foi, il n'y a pas de raison qu'ils disent qu'elle est venue ou non, qu'ils ne l'ont pas vu, elle est dit
154 si je suis passé à l'accueil, mais vous n'étiez pas dans votre bureau et ce qui est possible. Mais
155 que je n'ai pas que ni la seule direction ni la personne à l'accueil ne l'ait vu. Et donc là le délégué
156 syndical, ça a crié dans le couloir. Mais après coup, quand il a eu tous les éléments, il a eu s'est
157 excusé. Parce qu'il savait bien que c'était moi qui avais raison.

158 *L : Mais du coup, en première ligne, c'était la secrétaire de direction, c'est ça qui g rait et*
159 *quand ça la dépassait un peu et que  a devenait un peu problématique. Dans ce cas-là, elle*
160 *faisait appel à vous quoi ?*

161 **D :** Oui, même si je pense que très souvent j'étais très vite au courant parce qu'elle devait régler
162 les papiers pour l'enseignant évidemment. Et de l'autre côté, mais moi je devais chercher un
163 remplaçant, pour essayer de régler l'intérim dans les classes. Donc voilà, mais quand la
164 secrétaire se trouvait dans une situation où elle était presque certaine qu'il y avait un problème.
165 Alors elle m'en parlé.

166 **L :** *Et vous, quelles relations vous cherchiez à maintenir avec votre équipe pour faire face à*
167 *ces défis ?*

168 **D. :** Mais ça dépend à quel moment dans la période où ils sont congé de longue durée, mais oui.
169 Je prenais des nouvelles, je ne sais pas faire grand-chose d'autre. Et le sentiment que j'avais,
170 c'est que... Oui, j'essayais d'être fort attentif aux relations humaines malgré tout et ma manière
171 d'être aussi c'était un facteur important et c'est quelque chose que je pense beaucoup de
172 professeurs, pas tous, mais ont reconnu que c'était quand même un directeur fort humain. Et si
173 tous les profs étaient d'accord avec le directeur, il y a un problème dans cette école-là. [Rire]

174 **L :** *Du coup, je me demandais comment est-ce que la manière dont vous étiez a pu peut-être*
175 *influencer le fait qu'il y ait moins d'absence dans votre équipe ?*

176 **D. :** Je pense que moi j'ai fait spécialement quelque chose. J'étais quelqu'un de très attentif à
177 remercier les gens pour les choses qu'ils faisaient, j'allais beaucoup dans les classes aussi. Je
178 débriefais avec les enseignants en visitant classe. Oui, j'étais très attentif aux gens et à ce qui se
179 passait proche d'eux, familialement ou quoi. Oui, ça se croisait, j'étais attentif, je pense. C'est
180 peut-être une bêtise, mais j'ai eu un père extrêmement exigeant, très très exigeant, et moi je me
181 suis dit, je ne peux pas être un directeur comme ça. Voilà ça c'est ma cuisine interne, on est
182 comme on est. Oui voilà, je pense qu'il y avait quand même un grand nombre de professeurs
183 qui apprécient la manière de faire ça ne veut pas dire quelqu'un de ferme et ça c'est autre chose.

184 **L :** *Et du coup je me demandais dans le cas où par exemple la personne était absente suite à*
185 *un accident de la vie. Quelles solutions mettiez-vous en place pour gérer une absence*
186 *prolongée et assurer la continuité pédagogique ?*

187 **D. :** Oui mais donc pour elle dans ce cas-là, dans la mesure où elle était, mais l'autre aussi celle
188 qui avait eu un accident de voiture, là, il faut trouver les intérimaires. On les trouve ces gens
189 qui vont donner cours. Et vu l'époque, en 1997- 2015, c'était plus facile de trouver des
190 intérimaires. On n'est pas resté longtemps sans professeur. Aujourd'hui au collège, je sais que
191 c'est plus difficile et parfois il y a des périodes plus importantes sans prof ou pas. Les
192 professeurs, je prends l'exemple des cours de langue ou au lieu de donner quatre heures à toutes
193 les classes, le professeur va en donner trois pour pouvoir aller en donner trois dans une classe
194 où il y a un professeur absent. C'est plus difficile à gérer aujourd'hui. Donc mon expérience
195 n'était pas tout à fait pertinente pour aujourd'hui.

196 *L : Si justement parce que je me dis ça on va pouvoir comparer avec ce qu'on a maintenant*
197 *et comment c'était avant. On va parler du turnover et de la stabilité dans votre équipe.*
198 *Comment décririez-vous l'évolution de la stabilité de votre équipe enseignante quand vous*
199 *étiez directeur ?*

200 **D. :** Il y avait très peu de mouvements. Donc par exemple, dès les années 2000, on disait que
201 beaucoup de jeunes enseignants partaient dans les trois ou quatre peut être cinq premières
202 années. J'ai eu quelques professeurs qui d'abord soit qui ne sont pas restés après une année,
203 mais pas profession, mais très peu très peu. Ma première année, j'ai interrompu le contrat d'un
204 prof qui n'était vraiment pas bon du tout mais pas à la hauteur. En janvier et alors que je venais
205 de commencer en septembre. Bon, et là on respecte les procédures, les procédures, il faut faire
206 ça comme ça. Il faut prévenir les syndicats. Mais sur la durée, il y a quelques professeurs qui
207 ne sont pas restés au collège parce qu'ils trouvaient tout le proche de chez eux. Mais ce n'est
208 pas bon beaucoup. Soit oui ou bien il n'avait pas un horaire complet et tout d'un coup on leur
209 proposait un horaire complet ailleurs. Mais c'est très peu moins, il y avait une très très grande
210 stabilité. Mais de nouveau, c'est la réalité du collège et pas de tous les collèges. Mais l'indice
211 du collège XX à un moment il était de 13 parce que le collège XX n'avait pas un indice 17 ou
212 18. Et donc globalement, mais Bruxelles qu'il est aujourd'hui, les indices bougent un peu vers
213 un peu haut, un peu vers le bas. Mais je pense que on devait être à 13 et on est monté une des
214 années où j'étais là.

215 *L : Ok parfait et du coup je me demandais selon vous quels sont les facteurs qui favorisent*
216 *la fidélité ou au contraire, le départ des enseignants ?*

217 **D. :** Je me souviens, mais ça fait un peu partie de l'histoire. Je me souviens d'une prof ça a
218 d'ailleurs posé un problème mais je me suis fâché sur le professeur. Donc on avait engagé une
219 professeure de mathématiques qui était un bon professeur de mathématiques, musulmane. Et
220 un, deux, surtout un professeur de maths à chercher des problèmes à cette professeur parce
221 qu'elle était musulmane. Et donc il y a eu des tensions et elle est restée une année et l'année
222 suivante, elle est partie. Mais si elle ne décidait pas de partir, moi je l'aurais gardé. Mais bon les
223 relations on jouait. Et alors ça c'est un c'était surtout un professeur, je me souviens très bien de
224 qui c'était. Il l'a cherché et qui l'embêtait et qui disait que ce n'était pas bien ses cours et que
225 ses élèves que ça n'allait pas et qui allait voir s'il n'y avait pas un peu de bruit dans sa classe et
226 des histoires pareilles. La comédie humaine, c'est parfois un drame.

227 *L : ok ok et du coup quelles initiatives avez-vous mis en place à l'époque pour renforcer la*
228 *stabilité et le bien-être de votre équipe ?*

229 **D. :** Je ne crois pas que ça existait avant que j'arrive, mais je ne vais pas le jurer. On avait
230 décidé de mettre pour chaque professeur un parrain, un professeur qui était parrain. Et donc dès
231 le jour avant la rentrée. Un jour ou deux avant la rentrée, on invitait tous les nouveaux
232 enseignants et certaines années il y en avait 3 ou 4 et il y a des années où il y en avait 14,15, 16
233 parce que les gens qui sont arrivés dans l'école au moment du rénover, dans les années 80, ils
234 sont presque tous partis en même temps au moment de rénover, on a gonflé les équipes. Et donc
235 et là on choisissait parmi les professeurs, des professeurs qui étaient parrains de l'enseignant.
236 Et donc elle pouvait aider à la découverte de l'école, de discussion. Et puis à un moment donné,
237 je sais plus moi après être une dizaine d'années, j'avais décidé en accord avec les syndicats, ça
238 a été difficile à accepter au départ par un des deux syndicats en tout cas de faire en sorte qu'avec
239 l'accord du jeune enseignant, le prof qui était parrain puisse venir en classe. Moi aussi j'allais
240 en classe. Et de même le nouveau professeur pouvait aller voir le professeur parrain dans sa
241 classe. Ils étaient toujours dans les mêmes matières. Et donc ça je crois que ce sont des éléments
242 qui peuvent aider. Maintenant, vous avez déjà hermétique à ce genre de choses. Il y a tout dans
243 les tempéraments, il faut les accepter. J'ai eu un professeur, je n'ai pas éjecté beaucoup prof.
244 J'étais prof de maths donc ce n'était un peu plus pas facile pour moi, car je pouvais mieux
245 estimer la qualité du professeur de maths. Et donc un jour, c'était un jeune prof de maths,
246 première année d'enseignement et quand je viens en classe, je trouve qu'il y a des choses qui ne
247 vont pas bien, il y a des petites erreurs, mais on a fait tous des erreurs, j'en ai fait aussi et bon.
248 Et au terme de la deuxième année, ce professeur ne voulait pas se faire aider. Et donc, oui, alors
249 quand je vais en classe, donc tous les jeunes professeurs, j'allais au moins les voir trois fois sur
250 l'année. Parfois plus, s'il y avait des difficultés, mais sans non plus exagérer. Et donc on fait
251 toujours un débriefing de ma visite et je lui disais un peu ce que je pensais et j'écoutais un peu
252 ce qu'il disait aussi bon voilà le jour où je venais la classe était particulièrement sage alors que
253 d'habitude pas, il pouvait être un peu perturbé bien sûr. Et donc ce professeur-là, ne voulant pas
254 être aidé à la fin de la deuxième année, quand un directeur décide de mettre un terme à après
255 une deuxième année, il y a une procédure beaucoup plus lourde. Et donc j'ai vu ce professeur,
256 j'avais vu les syndicats qui, dans ce cas-là avaient été d'accord avec moi, par rapport au
257 professeur. Et donc finalement le professeur a décidé lui-même de partir. Mais je savais bien
258 que s'il ne partait pas, on aurait mis la procédure et vous pouvez le faire, il faut recommander,
259 il y a des choses à faire, mais il y avait suffisamment d'éléments pour le faire. Je pense aussi

260 que le fait que moi quand je suis arrivé au collège, j'ai dit donc je veux vous connaître, je ne
261 vous connais pas donc je vais aller voir tous les profs, même les vieux profs qui ont de la
262 bouteille. Et donc ça c'était quelque chose de fort utile, y compris pour un professeur qui a peut-
263 être un peu fragile sur certaines choses quand des parents venaient me voir parce qu'il y avait
264 soi-disant un problème avec leur enfant et le professeur. Je pourrais parler au professeur,
265 puisque je l'avais vu plusieurs fois en classe. Sinon, vous défendez le professeur, c'est la
266 première démarche qui est presque naturelle. Mais si vous n'avez pas vraiment des éléments
267 pour dire, mais je suis allé en place, j'ai vu ce professeur, ce que vous dites là c'est arrivé, mais
268 ce n'est pas la majorité du temps. Mais à l'époque, c'était on faisait très peu le directeur faisait
269 très très peu c'est en 97 qu'on allait dans les classes. Et effectivement, j'entendais que d'autres
270 le faisaient aussi et que ça commençait à se faire davantage. Donc oui, j'allais en classe et
271 certains n'aimaient pas, bien sûr. Mais ça on faisait un débriefing et si tout allait bien, mais je
272 disais voilà moi sur la matière je ne peux pas dire grand-chose, mais sur la manière dont ça se
273 passe sur la relation des élèves, etc.

274 ***L : Ok, parfait. On arrive à presque à la fin de l'entretien et je voulais vous demander un petit***
275 ***peu enfin pour vous par rapport à l'avenir, même si vous n'êtes plus directeur. Quelles***
276 ***stratégies est-ce que vous pensez qu'il serait intéressant de mettre en place pour justement***
277 ***mieux gérer l'absentéisme ?***

278 **D. :** Pour moi, quand ce n'est pas des accidents de la vie ou un accident de travail parce que ça
279 peut arriver aussi, mais alors ça ne se prolonge pas nécessairement jusqu'à la fin de la carrière.
280 Mais je pense que c'est le cadre dans lequel les enseignants se trouvent la collaboration avec les
281 autres, les partages aussi du travail que l'on fait. Et je crois qu'aujourd'hui, la formation qu'on
282 donne aux enseignants, on insiste, je crois beaucoup plus sur le fait de collaborer. Quand j'étais
283 professeur, et on avait décidé à cette époque-là que on faisait des examens communs. Donc les
284 professeurs du même niveau avec le même nombre de cours, on faisait le même examen. Et
285 donc ça permettait aussi de rassurer certains ou aussi de faire en sorte que ceux qui pour qui
286 étaient un peu plus difficile, ils se disent un examen commun, je dois faire attention. Alors on a
287 eu une fois ou l'autre où on a su que les élèves avaient eu les questions avant parce qu'un
288 professeur paniquait. Oui mais c'est la vie ça, on n'était pas content. Mais moi je pense vraiment
289 les solidarités entre les profs sont fondamentales. Et s'accompagner, c'est aussi des écoles qui
290 sont plus accueillantes que d'autres. Et voilà, les êtres qui sont dans une école sont ce qu'ils
291 sont. Donc voilà, moi je pense que c'est vraiment le contexte ce que l'on peut faire en ensemble,
292 ce que l'on peut partager et que les professeurs comme les élèves d'ailleurs, leur école c'est

important. Ça, je crois que ce sont des facteurs fondamentaux et aussi dire aux professeurs je suis content de votre boulot. Je trouve et voilà, j'ai eu un élève qui est venu me dire qu'il apprécié ceci ou là. On a aussi des élèves qui viennent se plaindre. Et quand vous avez l'impression qu'il y a quand même des choses qui ne vont pas eh bien je voyais les professeurs et certains me disaient, oui oui face aux parents, vous le défendez. Je dis oui, mais si je ne savais pas vous défendre, je ne le ferais pas. Parce que sinon vous n'êtes plus crédible non plus. Et la relation c'est important et je pour moi c'est l'essentiel. Le cadre aujourd'hui politique, ce qui se dessine n'est pas très favorable. Globalement, puisque les gens sont remis en question, questionnés et les débats, les syndicats. Quand j'étais prof, j'étais aussi au conseil d'entreprise pour un des syndicats et là après quand j'étais directeur, je me suis sorti du syndicat parce que je disais que ça n'allait pas, je ne pouvais pas être d'un syndicat et peut être que d'autres profs étaient d'un autre mais le discours des syndicats n'est pas toujours bon non plus. Parce que à certains moments, ils ne voient que les petites pierres dans les souliers et ne voient pas les miracles que font d'autres professeurs. Or dire qu'il y a des miracles, c'est important. Et les miracles ne sont pas grandioses, mais enfin voilà, mais c'était ma philosophie et je ne suis pas trop mécontent de la manière dont ça s'est passé, je n'ai pas tout réussi mais bon.

L : Et alors je voulais vous demander, est-ce que vous auriez peut-être une petite suggestion pour la fédération Bruxelles ou les politiques ?

D. : J'ai appris que les enseignants, mais pas que les enseignants pouvaient être absents sans certificat médical, ça j'ai dit c'est la pire des choses. Pour moi, c'est Et donc je ne pense pas que le politique peut directement faire quelque chose pour ça. Oui, limiter en disant qu'on peut même faire que trois fois sur une année. Alors, beaucoup de profs qui l'ont utilisé n'ont peut-être pas triché mais c'est pour les autres. Ça a augmenté le taux d'absentéisme, je n'ai pas des statistiques, mais je crois quand même avoir entendu et avec tout le respect que je lui dois comme à tous les politiciens, politiques, mais donc aussi à Georges-Louis Bouchez, mais parfois on sort des chiffres et on se demande où ils ont été recherchés. Maintenant, on a donné des chiffres, je les ai entendus, je ne les ai pas retenus. Mais oui, il y a eu une augmentation des absences. Je pense que quand on parlait d'une augmentation, on disait, elle n'a pas été gigantesque cette augmentation. Parce qu'il y a le congé de maladie, il y a le congé pour enfant qui n'est pas bien, il y a le congé parce que la chaudière a claqué et qu'il faut absolument trouver quelqu'un. Mais ce sont des réalités. Rajouter, rajouter donner des permissions plus grandes, mais je crois que les chiffres d'augmentation n'ont pas de manière gigantesque augmentée et que beaucoup de profs sont restés. Quand vous avez la possibilité et que la veille vous avez

326 passé une très mauvaise soirée ou vous avez eu une discussion difficile avec votre époux ou
327 votre épouse et qu'on n'est pas très bien lendemain, qu'on n'est pas sûr de soi, on peut être absent
328 un jour sans certificat médical. Oui voilà. De manière générale, je ne sais pas ce que les
329 politiques pourraient faire.

330 ***L : Et si vous aviez une baguette magique ?***

331 **D. :** Donc si les politiques avaient une baguette magique, je pense que la baguette magique
332 aujourd'hui c'est de très vite dire aux directions comment ils vont pouvoir organiser la rentrée
333 parce que ça c'est important pour les enseignants. Si les directions ne savent les détails de tout
334 ce qui doit changer à la rentrée prochaine que à Carnaval ou à Pâques, ils ne vont pas pouvoir
335 organiser convenablement les choses ou bien des heures et des heures et ils ne seront pas en
336 forme pour être avec leurs enseignants. Donc ça oui, s'ils ont une baguette magique, c'est une
337 baguette magique, le 25 décembre, on donne tout aux enseignants les modalités concrètes des
338 changements qui vont devoir se mettre. Alors, un les directions se diront enfin, ça c'est pertinent.
339 Ils ont enfin compris qu'on ne prépare pas la rentrée le 1er juillet pour la rentrée suivante. C'est
340 important pour les enseignants, parce que les enseignants ils aiment bien connaître leurs
341 prestations pas le jour de la rentrée, mais peut-être déjà avant. Mais vraiment les directions sont
342 un nœud et beaucoup de directions aujourd'hui sont fatiguées et en ont ras le bol de ce politique.
343 J'ai aussi été au cabinet de la ministre donc je sais que ce n'est pas facile. Et aussi au niveau du
344 financement, ce n'est quand même pas normal d'avoir des enseignants qui gagnent mieux que
345 certaines directions. C'est quand même un problème. Dans le fondamental, les enseignants
346 prestent 24 ou 26 périodes. Les directeurs ils pressent bien bien plus encore, même si on compte
347 ce que les enseignants font dans les préparations, les corrections, ils vont à des formations,
348 s'intéressent à ceci, ils prennent des notes quoi. Mais les directions en font beaucoup plus et
349 donc c'est normal, ils ont choisi d'être directeurs. Pas toujours de manière tout à fait consciente
350 de ce que ça leur représente.

351 ***L : En tout cas merci beaucoup pour cet échange. L'entretien touche à sa fin. Est-ce qu'il y***
352 ***a quelque chose que dont vous voudriez parler que vous n'avez pas pu dire ?***

353 **D. :** Oui, je crois que l'enseignement est fondamental, tout comme les soins de santé, tout
354 comme ... On peut ajouter longuement la liste. Mais que si demain soit moins comment dirais-
355 je perturbé qu'aujourd'hui au sens large, pense à ce qui se passe en Russie, on pense que ça va
356 aux États-Unis, ce qui se passe en Belgique, la pauvreté, etc. Il faut qu'on fonctionne bien, mais
357 c'est en partie une question d'argent, mais pas que. Et alors pour aller jusqu'au bout de ma

358 pensée, comme ça j'ai vraiment tout dit, je pense quand on décide à un moment donné qu'on va
359 offrir le repas à tous les enfants qui vont plus voir le payer, je pense que c'est une très mauvaise
360 idée. Pourquoi ? Bah parce que du coup tous les parents vont dire si on m'offre leur pas, je le
361 prends gratuitement, bien sûr. Oui, on le prend, mais à partir du moment où il est difficile de
362 demander aux gens ce qu'ils gagnent, oui, il y aura moyen de telle sorte que on sache à qui on
363 donne leur pas gratuit et à qui à qui on donne toutes les fournitures scolaires gratuites et à qui
364 on en paye une partie eh bien ça ça rend le système beaucoup plus difficile et les parents se
365 disent aujourd'hui, mais c'est un droit d'avoir le repas à l'école. Non, ce n'est pas un droit. Alors
366 oui, il y a des familles extrêmement en difficulté par rapport aux finances et devoir payer le
367 repas de devoir payer les fournitures scolaires. Décider qu'on donne, c'est pour les fournitures
368 scolaires. Mais donner ça à tout le monde, non c'est un non-sens et en plus aujourd'hui, la
369 communauté française n'est plus en mesure de pouvoir le payer. Sinon, dans quelques années,
370 peut-être 2, 5 ou 10 ans, et bien on va pouvoir privatiser l'enseignement parce qu'il y aura plus
371 d'argent pour pouvoir faire ce qu'on fait dans toutes les écoles jour. Ça il faut le dire. Et voilà,
372 on a décidé à un moment donné... mais il faut prendre des pincettes en disant que certains
373 parents puissent se dire oh, mais moi je vais avoir quatre ou cinq enfants et moi j'aime les
374 enfants etc. Et qu'ils ne peuvent assumer les sources nécessaires pour aller de l'avant. À un
375 moment donné, si l'État, la communauté française, le gouvernement fédéral dit on va intervenir
376 et bah alors il faut des taxes et des impôts parce que l'argent il ne vient pas tout seul. Donc ça
377 ça m'a toujours fait un petit peu... enfin j'ai trouvé ça pas très bien. Même si quand ce que le
378 gouvernement ici évoquait, je ne sais pas où ça en est, mais de dire, voilà c'est les directions qui
379 décideront qui peut avoir leur repas gratuit ou qui ne peut pas l'avoir. Dans quelle situation on
380 met les directions ? Et alors, est-ce qu'on va leur donner les moyens d'avoir accès pas
381 uniquement à la feuille de paye des parents, mais aussi aux avoir par ailleurs. Oui, parce que si
382 on a j'invente un château en Espagne et un château en Normandie et qu'on a un moyen
383 traitement, mais qu'on a eu des héritages, je crois. Est-ce que nécessairement ces gens ont besoin
384 effectivement d'avoir le repas gratuit ? Mais c'est plus facile à dire que de le mettre en œuvre.

385 ***L : L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite, n'hésitez pas à***
386 ***me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon mémoire une fois***
387 ***terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps consacré et pour votre***
388 ***précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.***

1 **Entretien D16**

2 **Pamella :** *Merci beaucoup déjà d'avoir accepté de participer à ma recherche pour un petit*
3 *peu contextualiser. En fait je suis institutrice primaire et je fais un Master en sciences de*
4 *l'éducation. Actuellement je m'intéresse à l'absentéisme des enseignants et surtout au niveau*
5 *des directions et de comment est-ce qu'elles gèrent ça. Et du coup ce qui m'intéresse, c'est de*
6 *surtout comprendre les pratiques que vous mettez en place. Et s'il y a des choses que vous*
7 *mettez en place qui sont efficaces ou pas forcément. Et alors l'idée c'est que je travaille en*
8 *binôme et donc ma collègue va regarder tout ce qui se passe en secondaire. Moi je vais*
9 *regarder tout ce qui concerne le fondamental et on va croiser nos données.*

10 Directrice adjointe : Okay.

11 **P :** *Alors on va commencer. Est-ce que vous pourriez vous présenter en disant un petit peu*
12 *qui vous êtes votre parcours dans quelle école est-ce que vous travaillez ? Combien est-ce*
13 *qu'il y a d'enseignants et tout ce que vous jugez utile de partager.*

14 **D :** *Donc Moi ça fait donc plus de 20 ans que je suis dans l'école, j'étais prof pendant 15 ans.*
15 *un peu j'ai travaillé dans toutes les options, toutes les sections, sauf au premier degré. Je suis*
16 *essentiellement prof de maths de gestion, etc. puis je suis devenue chef d'atelier, donc*
17 *responsable des options techniques et professionnelles, de tout ce qui est qualifiant, et puis c'est*
18 *la deuxième année où je suis directrice adjointe. Notre école, c'est une école donc du réseau*
19 *libre, catholique. C'est une école qui est implantée sur deux sites. Dans laquelle on peut trouver*
20 *toutes les filières et plusieurs secteurs. On a à peu près entre 850 et 900 élèves. Ah oui Sur notre*
21 *site D, on a les premières, deuxième, troisième donc ça représente 450 élèves et après on a les*
22 *5, 6 7 ça représente 500 élèves à peu près.*

23 **P :** *Ok, parfait. Et alors là on va parler plus précisément de l'absentéisme et de la pénurie. Et*
24 *en fait il y a plusieurs définitions d'absentéisme et nous ce qui va nous intéresser, c'est*
25 *vraiment quant à un enseignant est absent de manière évitable et répétée. Comment décririez-*
26 *vous l'évolution des absences des enseignants de votre équipe ?*

27 **D :** *Oui, on remarque qu'une évolution depuis le Covid, il y a une évolution dans l'absentéisme*
28 *des élèves et aussi dans l'absentéisme des proches. Moi je dis souvent que l'un entraîne l'autre,*
29 *c'est un peu un cercle vicieux. Parfois, ce sont des élèves qui se retrouvent des semaines, sans*
30 *certain cours et donc des semaines. Et donc qui ont du mal à trouver le sens, à venir à l'école*
31 *et à l'autre côté. En termes de chiffres, mon directeur il ne veut pas être alarmiste parce qu'il dit*

32 qu'en fait on n'a jamais tenu les chiffres avant. On a commencé depuis l'année passée, mais
33 donc on n'a pas de repères chiffrés sur les années d'avant. On est 120 membres du personnel.
34 Et voilà, et puis il y a les gens qui sont toujours là

35 **P : *Quels changements avez-vous observé dans la fréquence ou la durée des absences ?***

36 **D :** On a souvent et beaucoup d'enseignants absents. Ce qu'on a aussi c'est des enseignants qui
37 commencent leur journée, car une journée commencée est une journée pressée. Donc il y a aussi
38 des gens qui viennent pour une heure, pour deux heures, parfois même pour 10 minutes. Après
39 il y a qui ont des très bonnes raisons. On a aussi des coups de fil pour dire je suis fatiguée, je
40 ne viendrai pas donc c'est vrai que parfois...Après c'est un métier qui demande... Vous êtes
41 institutrice, vous le savez c'est un métier dans lequel on ne peut pas se cacher derrière un
42 ordinateur où on ne peut pas être un peu moins à fond si on a moins d'énergie. Quand on est
43 face à nos classes, on est obligé d'être à 100 % là et nous on travaille avec un public précarisé.
44 On bénéficie d'encadrements différencié, mais donc voilà, on a un public dont les parents n'ont
45 pas un gros bagage, ni culturel ni financier, ni des études, etc. Et dont les parents eux-mêmes
46 ont du mal à trouver le sens à l'école parce que sans doute que l'école ne leur a pas apporté
47 énormément aussi donc peut-être que les parents qui n'ont pas spécialement dire lève, il faut
48 que tu ailles à l'école en disant l'éducation, c'est la vie, c'est la création du futur, etc.

49 Si je peux prendre une image que quelqu'un m'a dit un jour quand j'étais à une conférence sur
50 l'éducation, c'est dire vous faites revenir Charlemagne maintenant en 2025, il va être abasourdi
51 de voir ce que tout a évolué, les voitures, les trottinettes, les drones, les avions, les fusées, et
52 puis vous le faites rentrer dans une salle de classe et il va dire « ah, là je me sens bien, rien n'a
53 changé ». On en est là. La société évolue tellement et l'éducation qui est le pilier de la société
54 de la démocratie etc. n'évolue pas parce que les moyens ne sont pas sans doute pas utilisés à
55 bon escient.

56 **P : *Oui, et d'ailleurs, comment la pénurie influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***

57 **D :** Moi je suis dans un poste de direction donc c'est vrai que c'est difficile pour moi de me dire
58 moi je pense que sinon je serai pas dans un poste comme ça, mais fatalement je suis quelqu'un
59 qui est presque jamais absente et on est toujours venu, même en se sentant pas super bien, même
60 en étant crevé, et parfois on nous renvoyait en disant mais là t'as l'air d'avoir la fièvre, ma fille
61 rentre chez toi, tu vas nous le truc c'est un peu ça, mais rentre chez toi et donc parfois oui il y a
62 un peu ce monde... Je ne sais pas si c'est parce qu'il y a pénurie, je pense que la société
63 d'aujourd'hui fait que chacun est peut-être un petit peu plus individualiste ici. Ouais mais ça

64 c'est un truc qui est vraiment dur pour moi de me dire que chaque fois que quelqu'un s'absente,
65 je me demande s'il se rend compte de la difficulté dans laquelle il met l'école. Et donc on arrive
66 à retomber sur nos pâtes, mais ce sont quand même beaucoup des classes qui sont livrées elles-
67 mêmes. Donc en fait l'absentéisme plic ploc est plus compliqué et nocif pour les élèves qu'un
68 absentéisme annoncé. « Je ne serai pas là pendant un moi ». On est dans l'enseignement libre
69 donc, on peut assez vite, vous postez une annonce, réengager quelqu'un. Et cette année
70 particulièrement, on a réussi à engager plein. L'année passée, on manquait de profs de maths
71 et de néerlandais. Cette année a vraiment réussi à engager beaucoup de monde. Et même dans
72 les absents, on a des congés maternités qui se prolongent, on a des burnout, on a des vrais
73 problèmes de santé, etc. Et on arrive à super bien remplacer. Voilà, c'est une bonne année pour
74 ça. On arrive à trouver des gens sur lesquels on peut compter, qui arrivent à mettre rentrer dans
75 les baskets de quelqu'un. Donc on sent voilà on s'en réjouit pour les élèves pour nous. il nous
76 manque qu'un mi-temps depuis septembre dans une option qu'on n'arrive pas à remplacer, mais
77 donc de manière générale, on est vraiment très content. Très content, mais c'est vrai que c'est
78 beaucoup d'énergie. Voilà, il y a aussi c'est vrai qu'il y a des gens aussi qui postulent et qui
79 savent qu'ils peuvent un peu faire leur marché donc ils font un peu la fine bouche. Avant je
80 pense qu'on se battait pour avoir un boulot, maintenant on sait que nerf de la guerre c'est de
81 trouver de la qualité. Ce n'est pas juste avoir quelqu'un devant la classe, c'est avoir quelqu'un
82 de qualité. Mais on a un public pas facile à gérer donc il faut avoir des gens qui vraiment aiment
83 notre métier. Et quand on met les pieds dans notre école, on ne va pas travailler dans une école
84 élitiste ou si on est bien dans une école élitiste, on ne va pas se sentir bien chez nous, c'est clair.
85 Les certificats médicaux de 2 semaines, c'est impossible à remplacer et donc être dans le
86 secondaire, ça fait des horaires à trous et qu'on essaie de remonter les heures, de redescendre
87 des heures, de compacter les journées. Mais ça fait quand même des élèves qui sont un peu plus
88 dans la nature. On leur dit « viens deux heures plus tard ou tel jour, tu rentres chez toi deux
89 heures plus tôt ou tel jour ». Après il y a quand même aussi des trous au milieu de la journée
90 qui sont difficiles pour à occuper aussi.

91 **P : Et du coup, quand vous avez des trous en plein milieu de la journée, comment vous**
92 **organisez vous ?**

93 **D :** On a un horaire de permanence donc à chaque heure de cours...De toute façon il y a un
94 éducateur qui est dans son horaire qui s'occupe de la salle d'étude, donc il y a des tournantes
95 pour qu'à chaque heure d'études, il y ait un éducateur. Et on a dans les horaires de prof, tout le
96 monde doit faire une heure de permanence par semaine dans la salle d'études aussi. C'est dans

97 ça fait partie des services rendus à l'école parce que le métier du prof il y a les différents piliers
98 être devant la classe, il y a le service rendu à l'école, il y a préparé le travail hors classe, etc.
99 Donc dans les services rendus à l'école, on a une heure de permanence par semaine. Donc à
100 chaque heure de cours, il y a un éducateur et un prof qui sont à la disposition de l'école et des
101 classes. Mais bon, parfois il y a une classe, c'est très gérable, parfois il y en a quatre ou cinq et
102 c'est vraiment très compliqué.

103 **P : *Et dans ce cas-là, comment vous faites quand il y a plus d'une classe ?***

104 **D :** Dans ce cas-là, on les met en salle d'étude. C'est très dur, ça donne du sens à personne. On
105 aimerait bien rendre ça plus pédagogique. S'il n'y a qu'une classe, le prof peut monter dans la
106 classe, prendre un local avec la classe, c'est toujours plus facile. Pour les petits, il faut l'accord
107 des parents. Pour les majeurs, il n'y a pas de souci. On fait très attention au premier degré. Et
108 puis les autres, on envoie des messages des informations. Ce qui m'inquiète clairement, c'est
109 qu'il y a des gens qui sont toujours là et qui portent énormément. Et je me demande toujours
110 jusqu'à quel stade ces gens vont pouvoir tenir sans craquer. Parce que dans l'enseignement
111 catholique, les gens sont obligés de travailler en équipe, en tout cas dans ce qui est options, etc.
112 Et donc quand quelqu'un n'est pas là, il y a une solidarité des autres profs. Mais un moment, il
113 ne faut pas que ceux-là s'épuisent aussi. Avant il y avait beaucoup de bénévolat et maintenant
114 on sent vraiment que les gens mettent leurs limites. Et quand je dis les gens, c'est surtout les
115 plus jeunes profs. Les plus jeunes profs ont beaucoup de limites. Moi je trouve que certaines
116 personnes maintenant pensent trop individu et ne pensent plus système. Et je trouve que quand
117 on travaille dans une école, on ne peut pas penser en termes d'individu. C'est juste que dans
118 l'enseignement, on est au service des élèves et mon directeur et moi on se bat tout le temps pour
119 remettre l'élève au centre et c'est ça qui pour le moment moralement est difficile pour nous. Et
120 le problème c'est aussi toutes les décisions de la ministre, toutes les réformes qui nous tombent
121 sur la figure les unes après les autres. Et voilà, je lisais encore un article ce week-end disent en
122 fait il y a de plus en plus de profs qui abandonnent le métier, mais c'est vrai que moi aussi ça
123 fait 20 ans que je suis dans mon école et que je me donne corps et âme et là vraiment je suis un
124 stade de me dire, mais en fait est-ce que je n'ai pas moi aussi le droit d'aller faire autre chose ?
125 En fait j'ai un bon CV, je pourrais très bien quitter l'enseignement et mettre mon énergie et mes
126 compétences au service d'ailleurs parce qu'ici on me coupe tout le temps, on coupe tout le
127 temps. On doit tout le temps avancer de continuer à avancer plus loin avec moins de moyens,
128 on va perdre des profs, on va perdre des moyens.... Les nouvelles qui s'enchaînent, elles ne
129 sont pas bonnes et donc elles ne sont pas bonnes pour le moral et c'est tout le temps plus

130 d'énergie pour finalement une école qui va moins bien quoi. Depuis le pacte d'excellence, on
131 nous a imposé pas mal de choses. On nous a imposé le travail, on nous a imposé les deux
132 périodes par semaine de travail collaboratif. Ici, ils veulent faire passer tous les enseignants du
133 secondaire supérieur de 20 à 22 périodes. Et en fait la ministre, voilà de toute façon tous les
134 gens qui prennent décision, ce sont des gens qui ne sont pas sur le terrain ou qui n'y sont plus
135 depuis trop longtemps. Ce métier est épuisant et le public est de plus en plus compliqué.

136 **P : *Comment décririez-vous l'évolution de la stabilité de votre équipe enseignante au cours***
137 ***de ces dernières années ?***

138 **D :** Oui, on a beaucoup de départs, mais en fait là c'est vrai que oui nous statistiquement, on
139 sait que les jeunes ont du mal à tenir plus de cinq ans, du coup on a une cellule de nouveaux
140 engagés. On a deux coordinatrices engagées, il y a un accompagnement, des formations
141 régulières, des visites en classe, etc. donc tout est fait accrocher les jeunes profs qu'ils soient
142 jeunes sortant d'école ou qu'ils soient jeunes dans le métier parce qu'ils font une conversion ou
143 jeunes dans l'école. Tout est fait pour accrocher les gens au métier et essayer qu'ils adhèrent et
144 que ce soit notre choix à la fin de l'année de les garder ou pas, mais qu'eux en tout cas ils aient
145 envie qu'ils adhèrent au métier à l'école. Et donc des départs... On a eu pas mal de détachements
146 pédagogiques. Ils partent pour épuisement car certains habitent loin. Il y a aussi tout ce
147 changement de posture donc des gens qui ont commencé il y a longtemps, c'était à l'ancienne
148 le maître face à sa classe, le maître détenteur du savoir et des élèves qui buvaient les paroles.
149 Et donc voilà donc ici maintenant on sait que les élèves ne veulent plus de ça et donc on est
150 maintenant le prof accompagnateur, on est à côté d'élèves et on fait avancer, on prend là où il
151 est, on l'amène un peu plus loin, le plus loin possible etc. Il y a des profs qui ont vraiment du
152 mal avec ce changement de posture.

153 **P : *Et alors je me demandais : au niveau de l'absentéisme dans votre équipe, comment est-ce***
154 ***que vous gérez cela ?***

155 **D :** Les profs doivent prévenir le secrétariat de direction en cas de retard ou de toute absence.
156 La secrétaire de direction envoie un message sur Smart School tous les matins dès qu'elle a une
157 nouvelle. Elle envoie au conseil de direction et au conseil principal d'éducation qui sont les
158 préfets, et les éducateurs refont l'horaire de leur site au fur et à mesure des nouvelles. Il y a un
159 éducateur par site qui fait ça. On a une éducatrice qui fait tout ce qui est plus sur le long terme,
160 tout ce qui est annoncé à l'avance ou pour la semaine suivante. Elle fait déjà des aménagements
161 à moyen et long terme, mais c'est repris par un éducateur en chaque site.

162 **P : *Et celle qui gère à moyen et long terme, est-ce que c'est elle aussi qui s'occupe de la***
163 ***continuité pédagogique ?***

164 **D :** Elle s'occupe juste de réaménager les horaires pour que ce soit le plus confortable pour
165 l'école, pour les élèves, pour les profs. Après, nous c'est nous qui postons des annonces quand
166 l'absentéisme est annoncé pour une plus longue période. Dans le secondaire, on essaye de faire
167 des journées pour les élèves les plus compactes. Quand ils sont à l'école, ils ont cours. On essaye
168 qu'ils soient repris par certains profs en cours de journée, que les horaires soient réaménagés.

169 **P : *comment vous réagissez quand il y a autant d'absentéisme ? Est-ce que vous arrivez à***
170 ***déléguer les choses à votre équipe ? Comment est-ce que vous le vivez, comment vous le***
171 ***transmettez à votre équipe ?***

172 **D :** Il y a toute une question de RGPD aussi. Les gens ne doivent pas connaître les raisons des
173 absences. Les infos ne sont pas données aux membres du personnel. Il y a juste l'équipe
174 organisationnelle qui sait qu'un tel ne sera pas là de telle date à telle date. Ce que je trouve très
175 difficile aussi à l'heure actuelle, c'est que parfois les gens, théoriquement, sont obligés de
176 téléphoner au secrétariat de direction. On demande juste un contact téléphonique avant la
177 première heure du matin. Et en fait il y en a qui programment des SMS ou qui programment
178 des Smart School. Ça je trouve ça d'un très grand manque de respect. On demande de prendre
179 son téléphone. Par exemple, il y a quelqu'un qui est en congé maternité qui voulait revenir début
180 décembre, puis elle a prolongé jusqu'à son congé de Noël. On comprend très bien. Et bam, elle
181 est malade. En fait hier on se dit : « elle l'a pas envoyé ? » Elle avait envoyé un certificat médical
182 le vendredi 19 décembre après-midi. Notre dernier jour d'école. Personne n'a été voir en janvier.
183 La direction elle n'a pas vu et donc ça peut nous échapper. Je trouve que si on n'a pas de réponse
184 à son message Smart School, je vais prendre son téléphone : « as-tu bien eu l'information qu'en
185 fait ce mois-ci je ne peux pas revenir ? » C'est le minimum. C'est vraiment un changement
186 sociétal. J'ai envie de dire : c'est de l'éducation, du bon sens. C'est quelque chose qui me heurte.

187 **P : *Et du coup dans ce cas-là maintenant comment vous avez fait alors pour gérer cette***
188 ***situation-là parce que maintenant vous savez qu'elle vient plus du tout du mois de janvier ?***

189 **D :** Cette prof elle avait un remplaçant mais qui va partir ailleurs et donc il va rester 2-3
190 semaines, je ne pense pas qu'on va se battre pour trouver quelqu'un pour trois semaines au cours.

191 **P : *Selon vous, comment la pénurie influence-t-elle votre gestion de ces absences ?***

192 **D** : On a du mal à remplacer les profs de néerlandais et surtout les maths. Après pour le reste,
193 il faut avoir un peu de chance. Mais là on a engagé beaucoup de profs de néerlandais et
194 beaucoup de profs de maths cette année, mais par exemple l'année passée, on n'a pas réussi à
195 remplacer un temps plein en maths en 1^{ère}-2^{ème}. Le deuxième prof de maths à démissionner à
196 Noël, pour des raisons personnelles qui sont compréhensible. Il nous a manqué 2 profs de maths
197 alors que les élèves doivent préparer leur CE1D. Donc on a tous les profs de sciences, de techno,
198 d'autres profs de maths, d'autres classes qui chacun repris deux heures dans une classe, deux
199 heures pour rendre service. Et on a eu la même chose en néerlandais. C'est la pénurie qui fait
200 que on a des gamins qui se retrouvent sans prof pendant des mois. C'est un peu de notre faute
201 parce qu'on n'a pas réussi à remplacer et en même temps pas de faute parce qu'il y a une pénurie
202 et la pénurie ne va que s'empirer puisque cette année c'est la première année où il n'y aura pas
203 de sortie. Et donc en fait cette année on a engagé une quinzaine de personnes donc voilà notre
204 job c'est vraiment de les accrocher à notre école.

205 **P** : *Et vous allez mettre quoi en place pour les fidéliser à votre école ?*

206 **D** : Grâce à la cellule de nouveaux engagés, ils sont aussi en train de se réventer et plutôt que
207 ce soit le directeur ou moi qui fassions les premières et les deuxièmes visites en classe, on a mis
208 dans les mains justement de ces coordinatrices comme ça elles sont plus d'égal à égal, comme
209 ça ils ne sentent pas de jugement, pour que ce soit moins stressant, que ce soit une plus
210 constructif, même si on essaie de les rendre très constructif avec des feedbacks. On a aussi un
211 folder pour les nouveaux engagés.

212 **P** : *Et alors une dernière petite question si on avait une baguette magique, quelles stratégies*
213 *souhaiteriez-vous renforcer dans votre école pour mieux gérer l'absentéisme ?*

214 **D** : Bah moi je crois qu'il faudrait refaire un peu plus confiance aux écoles ou des directions
215 d'école et même aux enseignants, plutôt que de tout le temps nous enlever des choses. Il faudrait
216 nous en rajouter. Les besoins sont de plus en plus énormes. On a une jeunesse qui est de plus
217 en plus en déperdition, qui est perdue, qui a besoin d'aide. Et en fait nous on est dans une école
218 aussi où on a beaucoup d'élèves à besoins spécifiques. On récupère tous les élèves qui sont
219 cassés dans les écoles élitistes et on a aussi beaucoup d'élèves en intégration. Et donc au plus
220 on accueille des élèves comme ça, avec eux plus de besoins, au plus on a l'impression qu'on n'a
221 pas les moyens. Et ici maintenant on est dans la nouvelle réforme où ils peuvent plus doubler
222 de la cinquième et la sixième, donc il y a un continuum pédagogique. Donc s'ils foirent au début
223 de la cinquième, ils vont traîner leurs difficultés jusqu'à la fin de la sixième. Et à la fin de la

224 sixième, on va faire le bilan des deux années et on va faire une année complémentaire qu'ils
225 appellent dispositif de fin de parcours avec un programme individualisé. On a un public d'élèves
226 qui est en manque de sens. Et donc ce n'est même pas des questions parfois qu'ils ont des
227 difficultés, c'est qu'en fait ils ne font rien. Et voilà, donc c'est aux profs de changer ce qu'ils ont
228 à proposer, de changer leur pédagogie, etc. Mais il faut que les élèves se réveillent aussi, en
229 nous disant que c'est leur avenir. Parce que dans le système d'avant qui a été testé, il y avait des
230 moyens supplémentaires pour les remédiations etc qui sont imposées et comme il y a des écoles
231 qui ont utilisé ces moyens à mauvais escient, ils punissent toutes les écoles comme les nôtres,
232 qui utilisaient les moyens à bon escient. On avait des profs qui restaient très des récupérations
233 tard avec les élèves et maintenant ils ne le font plus...

234 **P : Notre entretien touche à sa fin. Est-ce qu'il y a des choses que vous avez envie de rajouter**
235 **ou est-ce que vous pensez avoir tout dit ?**

236 D : Non je pense que j'ai tout dit et si quelque chose me revient, je vous enverrai un mail.

237 **P : Très bien ! L'entretien touche à sa fin. Si vous pensez à d'autres aspects par la suite,**
238 **n'hésitez pas à me contacter par mail. Je peux également vous fournir une copie de mon**
239 **mémoire une fois terminé, si vous le souhaitez. Je vous remercie encore pour le temps**
240 **consacré et pour votre précieuse contribution à cette recherche. Merci beaucoup. Au revoir.**