

Vade-mecum

Mécanisme de soutien et de développement

**des compétences
professionnelles**

Table des matières

INTRODUCTION	3
ENTRETIEN ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	5
1 Invitation à l'entretien de développement professionnel	5
2 Préparation à l'entretien de développement professionnel	6
<i>Pour les membres du personnel</i>	6
<i>Pour la direction ou le délégué de la direction</i>	6
3 Déroulé de l'entretien de développement professionnel	7
4 Compte-rendu	8
PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES (PDCP)	9
1 Détermination des objectifs conjointement	10
<i>Objectifs</i>	10
<i>Moyens mis à disposition du membre du personnel</i>	12
<i>Délai</i>	12
<i>Ajustements éventuels</i>	12
<i>Exemples d'objectifs (pour la catégorie enseignante)</i>	13
2 Suivi du plan de développement des compétences professionnelles (PDCP)	16
3 Entretien de clôture du plan de développement des compétences professionnelles	16

INTRODUCTION

Les enquêtes internationales mettent en exergue le fait que les enseignants ont encore tendance à se sentir seuls dans leur quotidien. On sait également que le dialogue entre direction et membre du personnel, lorsqu'il est mené constructivement de toutes parts, joue un rôle-clé. Le dialogue et le « feed-back » sont d'autant plus essentiels que le métier d'enseignant trouve son ancrage dans un principe d'autonomie fondée sur la qualification, l'éthique et l'expertise professionnelles des enseignants.

C'est en vue d'institutionnaliser la mise en place d'**un dialogue autour du travail** entre les membres du personnel et la direction que le décret relatif au soutien, au développement des compétences professionnelles et à l'évaluation des personnels de l'enseignement a été adopté le 19 juillet 2023. Ce texte présente un système généralisé et systématique de dialogue autour du travail et des pratiques professionnelles des membres des équipes éducatives dans une optique qui est d'abord une optique de reconnaissance, de soutien et de développement des compétences de chacun. Via le décret précité, deux mécanismes distincts sont créés: l'un est axé sur le soutien et **le développement des compétences professionnelles, l'autre sur l'évaluation.**

Le mécanisme relatif au soutien et développement des compétences professionnelles part du principe que l'organisation d'un dialogue permettant de faire le point sur les réussites, les éventuelles difficultés ou les besoins de formation, est **utile et mobilisateur pour tous et toutes**, quelle que soit l'étape de la carrière, et qu'il est aussi spécialement adapté pour soutenir les enseignants novices.

Ce mécanisme est conçu pour motiver les membres de l'équipe, pour donner du sens au travail collectif et individuel, mais aussi pour valoriser l'expertise professionnelle. Il s'adresse à l'ensemble des membres du personnel de l'enseignement obligatoire, de l'enseignement de promotion sociale et de l'enseignement artistique à horaire réduit.

Il participe à l'autonomie et à **la responsabilisation** des acteurs de l'enseignement dans une logique de développement de **la mobilisation collective** des équipes éducatives autour de leurs missions et, pour l'enseignement obligatoire, des objectifs collectifs que l'équipe éducative doit mettre en œuvre dans le cadre de son contrat d'objectifs. En ce sens, le dialogue de la direction avec chacun des membres du personnel, que le décret précité encourage, s'inscrit dans les dynamiques collectives développées par les équipes éducatives. Il vise à donner du sens et à soutenir le rôle que chacun a la responsabilité de remplir dans ce cadre. S'il s'agit avant tout de développer les compétences et de renforcer la reconnaissance du professionnalisme des membres du personnel de l'enseignement, ce décret permet également, dans un cadre clairement défini, de réagir à une mauvaise volonté manifeste ou à des carences manifestes et répétées.

Ainsi et comme indiqué plus haut, le décret met en place deux mécanismes distincts qui participent d'une logique cohérente et qui peuvent, le cas échéant, s'articuler.

Le présent vade-mecum n'aborde que **le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles**, qui constitue la première finalité du décret. Il s'adresse à tous les membres du personnel de l'enseignement avec une attention particulière aux directions et aux

délégués de la direction¹ – là où ils existent – qui mèneront les entretiens de développement professionnel et mettront, le cas échéant, en place un plan de développement des compétences professionnelles (PDCP). Il s'adresse également aux pouvoirs organisateurs car les mêmes principes et conseils sont applicables à la relation direction–pouvoir organisateur, dans le cadre du mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles, mis en place par le pouvoir organisateur à destination des directions d'école.

L'objectif de ce guide est de formuler des recommandations et de proposer des outils à tous les intervenants concernés par le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles afin que celui-ci puisse devenir un véritable dispositif **au bénéfice des membres du personnel** de l'enseignement ainsi qu'un levier pour **l'amélioration de la qualité de l'enseignement** en Fédération Wallonie-Bruxelles et du système éducatif dans son ensemble. Le présent vade-mecum n'a pas pour but d'énoncer toutes les règles et dispositions qui encadrent le mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles.

Plus globalement, le présent vade-mecum est un outil mis à disposition des acteurs de l'enseignement, qui est complémentaire à d'autres documents disponibles :

- **la circulaire** relative au mécanisme de soutien et de développement des compétences professionnelles² ;
- **les modèles** de plans de développement des compétences professionnelles³ ;
- **la liste des compétences professionnelles**⁴.



Il est conseillé aux directions de présenter annuellement les grands principes de ce dispositif à tous les membres du personnel de l'établissement⁵ et d'expliquer le rôle des délégués de la direction, de préciser les modalités d'organisation des entretiens de développement professionnel, et la manière dont les membres du personnel y seront invités, etc.

N.B. : Les principes décrits dans le présent vade-mecum pour le membre du personnel et la direction (ou son délégué) doivent également être compris pour la direction et le pouvoir organisateur si c'est la direction qui est soumise au mécanisme de soutien et développement des compétences professionnelles.

L'emploi dans le présent vade-mecum des noms masculins pour les différents titres et fonctions est épique en vue d'assurer la lisibilité du texte nonobstant les dispositions du décret du 21 juin 1993 relatif à la féminisation des noms de métier.

¹ Dans l'enseignement fondamental, il n'y a pas de délégation possible

² Pour les fonctions de recrutement, voir circulaire n°9149

³ Pour les fonctions de recrutement, voir annexe 2 de la circulaire n°9149

⁴ Pour les fonctions de recrutement, voir annexe 1 de la circulaire n°9149

⁵ Par exemple, lors d'une assemblée générale en début d'année scolaire.

ENTRETIEN ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Vu leur objet, il est important que tout entretien de développement professionnel puisse être adéquatement préparé par chacun des intervenants (voir infra).

L'idéal est que chaque membre du personnel puisse avoir un entretien de développement professionnel par an mais, notamment au vu du temps nécessaire pour mener ces entretiens, le projet de décret impose qu'à minima, le membre du personnel ait un entretien de développement professionnel tous les trois ans⁶. Cet entretien doit s'appuyer notamment sur la participation à des projets spécifiques de l'établissement, sur le profil de fonction s'il existe et :

- pour les enseignants de l'enseignement obligatoire, sur les compétences professionnelles entamées lors de la formation initiale et développées dans le cadre de la formation professionnelle continue (FPC) ;
- dans l'enseignement de promotion sociale sur les compétences professionnelles nouvellement définies dans le décret du 30 juin 1998;
- pour les enseignants de l'ESAHR, sur les compétences professionnelles nouvellement définies dans le décret du 15 mars 1999.

1 | Invitation à l'entretien de développement professionnel

Un entretien de développement professionnel est organisé à l'initiative du directeur mais peut également être demandé par le membre du personnel. Dans les deux cas, chaque intervenant doit avoir la possibilité de le préparer correctement. C'est pourquoi un minimum de **cinq jours ouvrables** doit être prévu entre l'invitation à l'entretien de développement professionnel et la tenue de cet entretien.

L'objectif de cet entretien est d'instaurer un réel dialogue entre les parties. Le membre du personnel peut venir à l'entretien avec des propositions de thématiques à aborder ou encore des demandes sur un point spécifique.

Éléments qui peuvent se retrouver ou auxquels il peut être fait référence dans une invitation à un entretien de développement professionnel :

- objectif(s) de l'entretien ;
- lieu, date et heure ;
- un canevas des thématiques qui pourront être abordées et/ou des questions y relatives ;
- la liste des compétences professionnelles selon le niveau d'enseignement (cfr. supra) ;
- tout autre document ou lien vers un document susceptible de nourrir les échanges comme, par exemple, le projet éducatif, pédagogique et d'école/établissement ou le contrat d'objectifs de l'école.

Le présent vade-mecum sera joint à l'invitation.

⁶ Pour certaines catégories de membres du personnel, un entretien de développement professionnel doit avoir lieu chaque année. Voir circulaire n°9149, pages 10 et 11.

2 | Préparation à l'entretien de développement professionnel

Que l'on soit membre du personnel, directeur, délégué du directeur ou pouvoir organisateur, préparer un entretien de développement professionnel est essentiel pour le bon déroulement de celui-ci.

POUR LES MEMBRES DU PERSONNEL

Un entretien de développement professionnel permet de faire le point sur les derniers mois écoulés et doit permettre une réflexion du membre du personnel sur ses propres pratiques.

Pour préparer l'entretien, chaque membre du personnel pensera à s'appuyer sur des situations vécues et concrètes qui peuvent être mises en lien avec les compétences professionnelles précitées. Il peut également être utile d'établir la liste des projets que l'on a initiés, des formations que l'on a suivies, du ou des groupe(s) de travail collaboratif au(x)quel(s) on a participé mais aussi, le cas échéant, des actions en lien avec le contrat d'objectifs de l'école auxquelles on a contribué.

Il est en outre important que le membre du personnel fasse le point sur les éléments personnels et/ou de contexte qui, à son estime, pourraient améliorer ses pratiques et son travail ou ceux de l'équipe pédagogique collectivement.

En cas de portfolio disponible, le membre du personnel peut également l'utiliser, uniquement s'il le souhaite.

POUR LA DIRECTION OU LE DÉLÉGUÉ DE LA DIRECTION

Certains établissements ont développé des pratiques de visite de classe pour l'accompagnement des enseignants. Ces visites peuvent bien entendu s'articuler avec le mécanisme de développement des compétences professionnelles et les observations qui en découlent servir de point d'appui pour l'entretien.

La direction veillera également à prendre connaissance des informations concernant le membre du personnel relatives à sa formation initiale, à son parcours professionnel en dehors et dans l'enseignement, aux formations en cours de carrière qu'il a suivies, aux éventuels rapports d'inspection, aux projets auxquels il participe, à l'évolution de ses attributions et à tout autre élément pouvant alimenter le contenu de l'entretien.

Dans le cadre de l'entretien de développement professionnel, il convient de valoriser le travail accompli et de mettre en avant les réussites en s'appuyant sur des exemples concrets.

Le moment ainsi que **le lieu** de cet entretien de développement professionnel ont toute leur importance. Il convient ainsi de prévoir un lieu dans lequel le membre du personnel pourra parler librement, sans être entendu par d'autres personnes et sans qu'il y ait d'interruption pendant l'entretien.

3 | Déroulé de l'entretien de développement professionnel

La proposition de **canevas** d'un entretien de développement professionnel présentée ci-dessous peut bien entendu être adaptée, complétée ou modifiée compte tenu des réalités propres à chaque école.

Accueil et mise en place de l'entretien

La direction ou le délégué rappelle l'objectif de l'entretien qui doit être envisagé comme un véritable dialogue et non pas comme un monologue de l'une ou de l'autre partie.

Les règles de déontologie qui régissent l'entretien, le devoir de discrétion et de respect mutuel, doivent être rappelées.

En outre, la direction et le délégué sont tenus :

- de motiver, de manière adéquate et constructive, leurs instructions et conseils ;
- de soutenir le membre du personnel dans l'atteinte de ses objectifs ;
- de respecter les devoirs d'impartialité et d'objectivité.

Déroulement de l'entretien

Les entretiens de développement professionnel sont des moments privilégiés d'échange entre le membre du personnel et la direction (ou son délégué). Ces moments doivent notamment permettre, dans le cadre d'un dialogue respectueux, bienveillant et constructif :

- de faire le point sur le travail accompli, l'apport du membre du personnel aux élèves/aux étudiants et à l'établissement ainsi que les éventuels axes d'amélioration à prendre en compte ;
- de s'assurer d'une compréhension partagée relative au rôle, aux attentes et aux priorités de chacun ;
- de faire le point sur les compétences acquises par le membre du personnel, sur leur apport à l'élève/l'étudiant et à l'établissement, et sur les compétences à développer ;
- de faire le point sur les attentes du membre du personnel par rapport au développement de sa fonction, sur son bien-être et sur son appréciation du fonctionnement de l'établissement, ses relations avec ses collègues et avec la direction.

La direction ou son délégué veillera ainsi, au cours de l'entretien à ce que ces différents éléments soient abordés notamment en posant des questions larges et ouvertes mais aussi, le cas échéant, en posant des questions de clarification, en invitant le membre du personnel à reformuler ou en reformulant les propos du membre du personnel.

Recommandations et conseils

Le membre du personnel peut être amené à faire part de certaines difficultés. Il n'y a pas lieu ici d'émettre de jugement. L'objectif est de comprendre et de construire des dispositifs permettant d'aider le membre du personnel à surmonter ou résoudre ses difficultés.

La direction/le délégué pourra faire le lien avec les compétences professionnelles ou encore avec les compétences attendues dans le cadre du profil de fonction. Sur base de ces descriptifs de compétences, la direction ou son délégué et le membre du personnel pourront, le cas échéant, établir ensemble la mise en place d'actions permettant d'améliorer lesdites compétences.

4 | Compte-rendu

Pour avoir une trace écrite de l'entretien de développement professionnel, un compte-rendu doit être réalisé par la direction ou par le délégué de la direction qui doit le transmettre à la direction. Il est important que les deux parties se mettent d'accord, à la fin de l'entretien, sur les éléments qui seront mentionnés dans le compte-rendu.

Ce compte-rendu peut refléter le contenu de la discussion, mais il est surtout important qu'il reprenne les conclusions de la discussion (recommandations, conseils, perspectives, accompagnement éventuel, soutien, etc.).



Éléments que le compte-rendu pourrait contenir

- éléments de valorisation ;
- recommandations et conseils ;
- mise en place d'un PDCP : pour les enseignants qui sont dans leur première année d'exercice dans l'enseignement dans la Communauté française et dont la durée initiale d'engagement/de désignation est de minimum neuf mois et pour plus d'une demi-charge ou à la demande du membre du personnel ou sur décision de la direction,
- clause pour un prochain entretien dans un délai défini.

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES (PDCP)

Pour qu'un PDCP puisse être mis en place, il est impératif qu'au préalable ait eu lieu un entretien de développement professionnel⁷.

Comme précisé supra, le PDCP est établi :

- soit pour les enseignants débutants⁸ ;
- soit à la demande du membre du personnel qui souhaite bénéficier d'un accompagnement et d'un soutien dans le cadre du développement de ses compétences professionnelles ;
- soit sur décision de la direction après constat que le membre du personnel doit progresser dans l'exercice de certains aspects de son travail.

Il convient de préciser ici que la décision de mettre en place un PDCP pour un membre du personnel qui n'est pas un enseignant débutant, ne signifie pas qu'un constat défavorable est posé quant à l'exercice de sa profession.

La direction ou son délégué, ou le membre du personnel lui-même, peuvent notamment souhaiter mettre en place un PDCP suite à l'évaluation annuelle de la mise en œuvre du Contrat d'objectifs de l'école réalisée par la direction avec l'équipe éducative.

Le PDCP n'a pas été conçu comme un document unilatéral rédigé par l'une ou l'autre partie. L'objectif est qu'il soit rédigé **conjointement**⁹ par les deux parties, sur base des échanges préalables qui auront été menés et de l'entretien de développement professionnel.

Enfin, si la préparation d'un PDCP peut s'envisager dans un travail réunissant le membre du personnel et le délégué de la direction, c'est bien la direction qui, in fine, le formalise avec le membre du personnel et le signe. Cette dernière étape induit que la direction sollicite le membre du personnel pour en discuter et formaliser le PDCP.

Un PDCP doit être précédé par au moins **un entretien de développement professionnel**. Cependant, l'entretien de développement professionnel et l'élaboration du plan de développement professionnel en concertation avec le membre du personnel peuvent se faire au cours d'une même rencontre.

⁷ Un PDCP doit être précédé par au moins un entretien de développement professionnel. Cependant, l'entretien de développement professionnel et l'élaboration du PDCP en concertation avec le membre du personnel peuvent se faire au cours d'une même rencontre

⁸ Les enseignants qui sont dans leur première année d'exercice dans l'enseignement en Communauté française, dont la durée de désignation/d'engagement est d'au moins 9 mois et qui ont plus d'une demi-charge au sein du PO. Plus d'informations dans la circulaire n°9149.

⁹ Le PDCP est formalisé dans un document cosigné par le membre du personnel et le directeur. L'obligation de co-signature est réputée remplie dès lors que le directeur fait la preuve que la demande de signature pour prise de connaissance a été adressée au membre du personnel. En cas de refus de signature du membre du personnel, la procédure de mise en œuvre du plan de développement des compétences professionnelles se poursuit valablement.

1 | Détermination des objectifs conjointement



Les différents éléments abordés ci-dessous (objectifs, compétences visées, moyens, délais, ajustements) devront être indiqués dans le modèle de PDCP¹⁰.

OBJECTIFS

Un maximum de 4 objectifs pourra être déterminé en lien avec une ou plusieurs compétences.

Les objectifs devront être déterminés en fonction des éléments discutés notamment lors du ou des entretien(s) de développement professionnel. Ils ont pour but de soutenir le membre du personnel dans sa pratique professionnelle et dans l'exercice de sa ou de ses fonction(s).

Tout doit être mis en œuvre pour que ces objectifs soient établis de commun accord avec le membre du personnel. Celui-ci pourra d'autant mieux travailler sur les objectifs qu'il a participé à leur construction.

Par ailleurs, il conviendra d'identifier les causes internes et externes à l'origine des difficultés rencontrées dans l'exercice de sa profession afin de définir des objectifs individualisés, spécifiques, réalistes et adaptés au membre du personnel.

Individualisés

Un objectif ne repose pas a priori sur un manquement, il est fixé en fonction des besoins du membre du personnel ou de l'établissement. Le membre du personnel doit pouvoir comprendre la plus-value de la réalisation de cet objectif et ce que cela peut apporter à l'établissement, aux élèves/apprenants et à la qualité de l'enseignement.

Spécifiques

Les objectifs doivent être clairement définis. L'objectif ne peut pas être trop vague afin que le membre du personnel comprenne ce qui est attendu de lui, pour que les actions qu'il mette en place ne soient ni insuffisantes ni excessives. Plus l'objectif est défini précisément, plus il sera facile de déterminer s'il a été atteint ou non, totalement ou partiellement.

¹⁰Pour les fonctions de recrutement, voir annexe 2 de la circulaire n°9149.

Réalistes

Les objectifs établis avec le membre du personnel doivent être atteignables, dans le délai convenu et avec les moyens à disposition. En outre, la somme des différents objectifs combinés doit être réaliste.

Pour définir si l'objectif est réaliste, la direction ou le délégué de la direction et le membre du personnel peuvent se poser les questions suivantes :

- Le membre du personnel peut-il atteindre cet objectif ? A-t-il les compétences nécessaires à la réalisation de cet objectif ?
- Les conditions sont-elles réunies pour que le membre du personnel puisse atteindre cet objectif ? A-t-il les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif ? Quelles sont-elles ?
- Est-ce que le membre du personnel a suffisamment de temps pour atteindre cet objectif ?

Adaptés au membre du personnel

Les objectifs convenus doivent être adaptés à la situation du membre du personnel : « Est-ce un membre du personnel débutant ou expérimenté ? A-t-il plusieurs fonctions ? Travaille-t-il à temps plein dans l'enseignement ? Dans combien de classes différentes travaille-t-il ? Travaille-t-il dans d'autres établissements ? Dans d'autres pouvoirs organisateurs ? »

Il est rappelé qu'on ne pourra jamais reprocher à un enseignant de ne pas avoir atteint des objectifs qui ne dépendent pas entièrement de lui. Ainsi, par exemple, si on pourra lui reprocher de ne pas avoir mis en place les pratiques visant à réduire le taux d'échec dans sa classe prévues par le PDCP, on ne pourra jamais lui reprocher le fait que le taux d'échec dans sa classe n'aurait pas effectivement diminué suite à la mise en œuvre de ces pratiques.

MOYENS MIS À DISPOSITION DU MEMBRE DU PERSONNEL

Le membre du personnel doit avoir les ressources suffisantes lui permettant d'atteindre ses objectifs. Les ressources ou moyens à mettre à disposition du membre du personnel peuvent être variés.

Exemples :

- participer à une formation et en assurer le suivi ;
- faire relire ses supports de cours par un autre enseignant ;
- bénéficier du soutien de pairs et plus spécifiquement d'un enseignant expérimenté ;
- mettre en place des aménagements des conditions de travail ;
- en ce qui concerne l'enseignement obligatoire, bénéficier, dans un cadre collectif, d'un accompagnement par un Conseiller au soutien et à l'accompagnement (CSA) ;
- intégrer un groupe de travail collaboratif.

DÉLAI

Pour chaque objectif, un délai doit être déterminé. Ce délai doit, de préférence, être convenu de commun accord entre la direction/délégué de la direction/pouvoir organisateur et le membre du personnel. Le délai fixé doit être réaliste et atteignable en fonction du calendrier scolaire/académique. Il convient de préciser que les délais de 6 mois prévus dans le dispositif sont des délais minimaux qui peuvent être allongés¹¹.

AJUSTEMENTS ÉVENTUELS

Il se peut que des ajustements doivent être pris quant aux objectifs, aux moyens mis à disposition ou aux délais initialement fixés. Dans ce cas-là, il est nécessaire que les deux parties rediscutent du PDCP et établissent, si possible d'un commun accord, les ajustements à faire.

Ces ajustements ne peuvent pas consister en la création de nouveaux objectifs.

Exemples d'ajustements :

- apporter plus de précisions à l'objectif ;
- adapter le délai fixé pour la réalisation de l'objectif ;
- attribuer un objectif existant à une nouvelle fonction attribuée au membre du personnel en cours d'année scolaire/académique.

¹¹ Délai de maximum deux ans. En effet, l'entretien de clôture intervient au plus tôt six mois après la mise en place du plan de développement des compétences professionnelles et au plus tard deux ans après celle-ci.

EXEMPLES D'OBJECTIFS (POUR LA CATÉGORIE ENSEIGNANTE)

Étant donné les critères auxquels doivent répondre les objectifs fixés dans le cadre d'un PDCP (individualisés, réalistes, spécifiques et adaptés au membre du personnel), des exemples d'objectifs construits de toutes pièces apparaîtront nécessairement comme artificiels s'ils ne sont pas mis en contexte.

Les recommandations suivantes peuvent cependant être apportées.

Ainsi, par exemple pour **les compétences de l'acteur institutionnel, social et culturel**, la capacité d'agir comme acteur social et culturel au sein de l'école et de la société, peut se traduire concrètement,

- au niveau de maîtrise minimal, par la capacité d'identifier les difficultés spécifiques des élèves précarisés par rapport à l'école ou l'identification des actions scolaires, sociales et culturelles prévues dans le projet d'établissement à mettre en place.
- pour un enseignant débutant, un objectif individualisé, réaliste, spécifique et adapté à sa situation pourrait prendre la forme suivante : identifier les difficultés spécifiques d'élèves dont on a connaissance de la situation précarisée dans la classe dont je suis titulaire et proposer des actions spécifiques permettant de les aider à renouer le lien avec les apprentissages.
- pour un autre enseignant, il peut être décidé conjointement entre le membre du personnel et la direction qu'un des objectifs du PDCP consistera en la participation à des dispositifs pédagogiques pluridisciplinaires existant au sein de l'établissement et qui auront été clairement déterminés.

Pour ce qui concerne **les compétences de l'organisateur d'apprentissage dans une dynamique évolutive**, on peut envisager l'exemple suivant.

- Une des capacités relatives aux dites compétences consiste en la conception, le choix et l'utilisation de supports didactiques, de manuels, de logiciels scolaires et d'autres outils pédagogiques. Pour un enseignant débutant, on pourra fixer comme objectif l'adaptation des outils pédagogiques du manuel scolaire ou du logiciel utilisé dans le cadre de sa matière au niveau et type d'enseignement où il exerce. Pour un enseignant expérimenté, il pourra s'agir de concevoir des outils pédagogiques appropriés en autonomie ou collectivement avec ses collègues.

Une autre capacité en lien avec **les compétences de l'organisateur d'apprentissage dans une dynamique évolutive** consiste en la création d'un cadre relationnel bienveillant pour faciliter la communication avec les élèves, leur entourage notamment familial, ainsi qu'avec les collègues.

- On pourra, par exemple, dans ce cadre, fixer comme objectif le développement de l'écoute active pour comprendre les besoins et les préoccupations des élèves et de leurs parents lors des réunions parents/élèves/enseignants.

En ce qui concerne plus particulièrement l'**enseignement de promotion sociale**, vous trouverez ci-après différents exemples d'objectifs :

S'agissant des compétences liées à l'institutionnel, au social et au culturel :

- identifier les difficultés spécifiques du public fréquentant l'enseignement de promotion sociale par rapport à l'établissement ou l'identification des activités d'enseignement, des actions sociales et des actions culturelles qui sont en lien avec le projet pédagogique et proposer des actions spécifiques permettant d'atténuer ses difficultés voire de les résoudre ;
- identifier les difficultés spécifiques aux étudiants travailleurs, demandeurs d'emploi, bénéficiaires du revenu d'insertion sociale, réfugiés, parent isolé ou à besoins spécifiques et proposer des actions spécifiques permettant de les aider à renouer le lien avec les apprentissages.
- participer au plan d'accompagnement des étudiants de l'enseignement de promotion sociale à travers la mise en place de divers dispositifs pédagogiques (plan d'accompagnement des étudiants, inclusion, périodes de suivi pédagogique, utilisation de la part d'autonomie, dédoublement de pratique professionnelle, modules d'orientation/guidance, périodes supplémentaires...) et l'exploitation de moyens spécifiques (discrimination positive, FSE...) au sein de l'établissement et qui auront été clairement déterminés.

S'agissant de la conception, du choix et de l'utilisation de supports didactiques (manuels, logiciels et autres outils pédagogiques) :

Pour **un enseignant de l'enseignement de promotion sociale qui débute**, on pourrait fixer comme objectifs :

- l'identification des difficultés des étudiants, des objectifs ou des actions à atteindre en fonction de leurs besoins;
- des adaptations du parcours d'apprentissage (valorisation d'acquis scolaires, professionnels, personnels) ;
- des aménagements d'outils pédagogiques adaptés aux besoins spécifiques des étudiants à besoins spécifiques (syllabi en différents formats, adaptation de la présentation des documents écrits, de la police de caractère, enregistrement audio des séances de cours, accès au support de cours en format numérique au préalable...);
- l'aide à l'utilisation de ressources ou supports technologiques des cours pour les étudiants en rupture numérique (personne ressource, réalisation de tutoriels, helpdesk...).

Pour un enseignant de l'enseignement de promotion sociale plus expérimenté :

- concevoir des outils pédagogiques appropriés en autonomie ou collectivement avec ses collègues.

S'agissant de la création d'un cadre relationnel bienveillant pour faciliter la communication avec les étudiants ainsi qu'avec les collègues :

- le développement de l'écoute active pour comprendre les besoins et les préoccupations des étudiants lors des réunions de section, de conseil des études, de suivi pédagogique, d'encadrement individuel ou collectif ou lors d'activités d'enseignement.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'ESAHR, une difficulté pointée au niveau de la « capacité d'analyser l'environnement organisationnel et institutionnel du système éducatif et d'agir en son sein notamment en interagissant avec les collègues, les parents et d'autres acteurs afin de faire de la classe et de l'établissement un lieu où les élèves apprennent et se forment dans un climat positif, et non un lieu de sélection » pourra, dans ce cadre, amener à formuler l'objectif suivant :

- la participation à un dispositif pédagogique conjoint entre professeurs de formation musicale et de formation instrumentale afin d'identifier les leviers à mettre en place pour permettre aux élèves une fluidité des apprentissages entre les deux disciplines.

Pour tous les types et niveaux d'enseignement concernés par ce dispositif, comme on peut le voir, cette approche de fixation conjointe des objectifs qui s'appuie sur les compétences professionnelles et sa traduction en capacités concrètes permet de construire des objectifs répondant aux critères fixés par le décret en tenant compte aussi bien des spécificités de l'enseignant que du contexte professionnel dans lequel il évolue.

Par ailleurs, la fixation d'objectifs pourra également s'appuyer sur des réalités propres à l'établissement, le cas échéant, en lien avec le contrat d'objectifs, dans l'enseignement obligatoire. On pense ainsi, par exemple, au taux d'échec trop important dans une matière, aux problèmes de discipline dans la classe, aux besoins de développement des compétences en lien avec le numérique, à l'actualisation des connaissances techniques quand on est professeur de pratique professionnelle, à la prise en compte des élèves/des étudiants à besoins spécifiques, etc.

2 | Suivi du plan de développement des compétences professionnelles (PDCP)

Afin de soutenir le membre du personnel et bien que le décret du 20 juillet 2023 ne le prévoit pas formellement, il est conseillé de faire un suivi du PDCP et de l'atteinte des objectifs fixés. Le membre du personnel peut dès lors faire part de ses avancées et de ses difficultés. Il peut également être convenu ensemble de certains ajustements à faire.

Si des réunions de suivi sont organisées, il est conseillé de s'appuyer sur les grands principes applicables aux entretiens de développement professionnel.

La direction ou le délégué de la direction doit s'assurer que des moyens soient mis à la disposition du membre du personnel pour la réalisation de ses objectifs, tel que, le cas échéant, l'accès à une formation, l'aide d'un collègue relais, l'accompagnement, dans l'enseignement obligatoire, par un Conseiller au soutien et à l'accompagnement...

3 | Entretien de clôture du plan de développement des compétences professionnelles

Le PDCP doit se conclure par un entretien de clôture, mené par la direction. Celui-ci peut se dérouler, au plus tôt, six mois¹² après la mise en place du PDCP et, au plus tard, deux ans après celle-ci en fonction des délais qui auront été déterminés préalablement.

Encore une fois, il y aura lieu, dans le cadre de l'entretien de clôture de reprendre les grands principes qui régissent les entretiens de développement professionnel et à les appliquer à l'entretien de clôture (invitation à l'entretien, préparation, etc.)

L'entretien de clôture a pour but de parcourir le PDCP et ce qui a été réalisé par le membre du personnel. Cet entretien a également pour objectif de discuter de la suite. Plusieurs choix sont possibles, à l'issue de cet entretien :

- si les objectifs ont été atteints, un feed-back positif est alors réalisé. Ce feed-back positif se trouve dans le compte-rendu de l'entretien de clôture. Il est recommandé que celui-ci soit circonstancié et renvoie à des éléments précis;
- s'il est constaté de la mauvaise volonté manifeste en lien avec le PDCP de la part du membre du personnel ou une carence manifeste et répétée à atteindre les objectifs dans le cadre du PDCP, la direction rédige un rapport pour le pouvoir organisateur¹³.

Si les objectifs n'ont pas tous ou pas entièrement été atteints, un feed-back constructif est réalisé. Ce feed-back constructif se trouve dans le compte-rendu de l'entretien de clôture. Il est recommandé que celui-ci soit circonstancié et renvoie à des éléments précis. Dans ce cas, d'éventuels ajustements, notamment dans le temps, de l'objectif peuvent être décidés.

¹² Pour le calcul des délais : voir circulaire n°9149, page 18.

¹³ Durant une période transitoire courant jusqu'à la rentrée de l'année scolaire 2026-2027 : des PDCP peuvent être mis en place mais aucune procédure d'évaluation ne peut être mise en place. Les procédures d'évaluation sommatives ne peuvent démarrer qu'à partir de la rentrée 2026 à condition que le PDCP ait été mis en place par un directeur formé, et que ce PDCP ait été conclu au plus tôt lors de l'année scolaire 2025-2026.