



Syndicat National des
Personnels de Direction
de l'Éducation Nationale

encart n°1/2004

Direction

LIVRE BLANC

sur les conditions d'exercice du métier
de personnel de direction

PRÉFACE DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU SNPDEN	5
INTRODUCTION	7
PREMIÈRE PARTIE :	
Le métier de personnel de direction : un référentiel pour une profession	9
1. Clarifier les missions	10
2. Créer les conditions d'un pilotage	10
3. Reconnaître le rôle des chefs d'établissement	10
4. Valoriser les trajectoires professionnelles	11
DEUXIÈME PARTIE :	
La réalité au quotidien du métier de personnel de direction :	
l'enquête nationale du SNPDEN	13
1. L'état des lieux	14
A. Mode opératoire de l'enquête du SNPDEN	14
B. Les données chiffrées	10
C. Analyse de la question ouverte	19
2. La difficulté d'exercer le métier : le stress au quotidien	21
A. Témoignages de journées ordinaires de personnels de direction	21
B. Une réalité sans illusion : l'urgence et la solitude	22
3. La réalité de l'encadrement des établissements secondaires en Europe	24
TROISIÈME PARTIE :	
Réflexions et propositions du SNPDEN	25
1. Diriger un Établissement Public décentralisé et autonome :	
« un métier assuré par les personnels de direction »	26
A. L'Établissement Public Local d'Enseignement et son autonomie	
dans le cadre de la décentralisation.	26
B. L'organisation administrative de	
l'Établissement Public Local d'Enseignement décentralisé.	26
C. La structure interne de l'Établissement Public d'Enseignement décentralisé	27
2. Renforcer la spécificité de notre métier	27
A. La lettre de mission	28
B. Les groupes de travail permanents auprès des Recteurs	28
C. L'adjoint et l'extension du domaine de délégation	28
D. L'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail	28
E. Compte Épargne Temps et Cessation Progressive d'Activité	29
F. Une négociation difficile	30
CONCLUSION	31

Livre blanc : les attentes des personnels de direction sur leur métier

Le 16 novembre 2001, un protocole d'accord relatif aux personnels de direction était conclu entre le Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale (SNPDEN) et les deux ministres en charge de l'éducation nationale.

Il avait pour objet de :

- Clarifier les missions et responsabilités des personnels de direction,
- Créer les conditions d'un pilotage et d'un fonctionnement efficaces de l'établissement,
- Reconnaître le rôle des personnels de direction,
- Valoriser et accompagner les trajectoires professionnelles.

Pour la première fois un référentiel de métier fixait les missions des personnels de direction dans l'Établissement Public Local d'Enseignement (EPL) au sein du service public national d'éducation.

Dans la quasi-totalité des académies étaient créées des commissions dites « Blanchet » qui allaient permettre, grâce à l'action du SNPDEN, de résoudre nombre de problèmes sur les conditions d'exercice de notre métier au quotidien.

La question du métier était donc bien au centre de ce protocole d'accord !

Mais nous savions que son application nécessiterait un âpre combat syndical et que de nombreuses questions n'avaient pas encore trouvé de réponses satisfaisantes.

C'est notamment la raison pour laquelle nous avons interrogé un panel très représentatif de 1 600 personnels de direction sur « les conditions de travail et d'exercice du métier de personnel de direction ».

Le résultat de cette enquête, les réflexions et les propositions du SNPDEN sont rassemblés dans ce LIVRE BLANC qui fixe les attentes des personnels de direction, au moment où, grâce à notre pugnacité, s'ouvre enfin une concertation sur les questions de notre métier et de notre statut avec le ministère de l'éducation nationale.

Philippe Guittet, Secrétaire Général du SNPDEN

Montrer les réalités du métier

Proposer des améliorations de ses conditions d'exercice

Pour mettre en œuvre les principales orientations du Protocole d'accord relatif aux personnels de direction de l'Éducation Nationale, appliquer ses nombreuses dispositions et dans le même temps répondre aux demandes et aux inquiétudes des chefs d'établissement et de leurs adjoints, le SNPDEN savait dès le 16 novembre 2001 que le chemin serait encore long.

Il savait aussi que sa responsabilité était importante : seule organisation syndicale signataire de ce texte avec le Ministère mais également syndicat national regroupant deux personnels de direction sur trois de ce pays, le SNPDEN n'ignorait pas que l'absence d'une véritable évolution positive sur la base de cet accord lui serait reprochée.

Seule organisation porteuse du concept de « Métier de personnel de direction », le SNPDEN avait cependant la volonté, au travers de son projet syndical et des revendications qu'il porte, d'arriver à faire en sorte qu'apparaissent le plus rapidement possible des améliorations dans les conditions d'exercice de notre métier.

Le SNPDEN a souhaité, pour permettre ces avancées, réaliser un état précis des lieux, présenter une réalité quotidienne trop souvent ignorée de nos responsables et du public, mettre en avant la spécificité d'un métier en partant des réponses de 1 600 de ses syndiqués et donc poser un diagnostic le plus exhaustif et le plus fiable possible :

c'est le socle de ce LIVRE BLANC.

Le SNPDEN a voulu aussi aller au-delà du constat. Prolongeant le rapport du recteur Blanchet sur la revalorisation du rôle des chefs d'établissement du second degré et s'appuyant sur le référentiel de métier contenu dans le Protocole, il lui fallait chercher à mieux définir la place et les attributions de nos fonctions, les capacités et les compétences requises pour les exercer. Le SNPDEN se devait de rappeler ses propositions :

- sur l'accroissement quantitatif et qualitatif de nos équipes de collaborateurs,
 - sur nos responsabilités en évolution dans un deuxième temps de la décentralisation,
 - sur nos rapports avec les autorités de tutelle,
 - sur les conditions d'une réelle autonomie de nos établissements,
 - sur des instances mieux adaptées au fonctionnement des EPLE,
- mais aussi sur le temps nécessaire à l'exercice du pilotage stratégique des systèmes complexes que sont aujourd'hui les collèges et les lycées :

c'est le cœur de ce LIVRE BLANC.

Entre méconnaissance et réalité, entre constat et prospective, entre insatisfactions et revendications, entre bilan et projet, ce LIVRE BLANC veut présenter une vision syndicale objective de la réalité d'un métier exposé et très spécifique mais surtout avancer des propositions concrètes qui puissent conduire à de rapides améliorations de ses conditions d'exercice.

C'est toute l'ambition de ce LIVRE BLANC.

Le métier
de personnel de direction :
un référentiel
pour une profession¹

¹ *Protocole d'accord relatif aux personnels de direction du 16. 11. 2000 (BULLETIN OFFICIEL SPÉCIAL de l'ÉDUCATION NATIONALE N° 1 du 3 janvier 2002)*

La recherche du meilleur service rendu au public et la modernisation de l'État exigent un lourd investissement professionnel et personnel de la part des personnels d'encadrement du système éducatif, et notamment des chefs d'établissement du second degré ; l'importance de leur rôle doit être reconnue et affirmée par l'institution.

Dans ce contexte, et à la suite de la publication du rapport du recteur Blanchet sur « La revalorisation du rôle des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire », des réunions de concertation ont été conduites avec les différentes organisations représentatives des personnels de direction ; elles ont porté sur leurs missions, leur métier et leur carrière, ainsi que sur les différents points évoqués dans le rapport :

- avoir pour objectif premier la réussite de leurs élèves, et nourrir une haute ambition pour leur métier, pour les établissements du second degré, pour le service public d'éducation ;
- être dans une certaine incertitude quant aux attentes précises de l'institution à leur égard ;
- voir de façon permanente leurs responsabilités et leurs tâches se complexifier et s'alourdir dans un environnement social de plus en plus exigeant ;
- ressentir une impression forte de solitude dans l'exercice de leurs fonctions ;
- souhaiter une meilleure reconnaissance institutionnelle de leur rôle.

Pour leur part, le ministre de l'éducation nationale et le ministre délégué à l'enseignement professionnel ont réaffirmé :

- le besoin de la Nation en personnels de direction dont la compétence et le professionnalisme sont avérés :
 - * dans la conduite de la politique pédagogique et éducative de l'établissement ;
 - * dans l'administration de l'établissement ;
- assurés qu'ils sont de leur loyauté sans faille au service public d'éducation, leur volonté de renforcer les relations de confiance qu'ils ont avec eux, en les accompagnant dans l'exercice de leurs missions et en les aidant à assumer totalement et au mieux leurs tâches et responsabilités.

En conséquence le ministre de l'éducation nationale, le ministre délégué à l'enseignement professionnel et les organisations représentatives des personnels de direction signataires sont convenus des dispositions suivantes :

1. Clarifier les missions et les responsabilités du chef d'établissement

Le chef d'établissement est le garant et le relais dans son établissement de la cohérence d'une politique académique, elle-même expression de la politique pédagogique et éducative nationale dans laquelle s'inscrivent les objectifs qui fondent notamment le projet de l'établissement.

- a. Il doit, en conséquence, diriger son établissement, impulser et conduire une politique pédagogique et éducative d'établissement au service de la réussite des élèves, animer et gérer l'ensemble des ressources humaines.
- b. Les missions qui lui sont données, les domaines d'activités qui sont les siens et les compétences requises pour exercer ses fonctions, doivent lui être précisés au plan national. C'est l'objet des trois documents annexés à ce protocole².

2. Créer les conditions d'un pilotage et d'un fonctionnement efficaces au sein de l'établissement

Le chef d'établissement représente l'État au sein de l'établissement public local d'enseignement (EPL), dont il assure la présidence du Conseil d'administration. Il est secondé dans son action par des fonctionnaires, nommés par le ministre en charge de l'éducation nationale ou l'autorité académique habilitée à cet effet, relevant de statuts distincts et intervenant chacun dans des domaines de compétences spécifiques, conformément à l'article 10 du décret n° 85-924 du 30 août 1985 :

- l'adjoint, qui appartient au corps des personnels de direction, constitue avec le chef d'établissement la *Direction*. Il seconde le chef d'établissement dans ses tâches pédagogiques, éducatives

et administratives ; il le supplée en cas d'absence ou d'empêchement, et le chef d'établissement peut lui déléguer sa signature ;

- le gestionnaire, qui appartient aux corps de l'administration scolaire et universitaire, constitue avec le chef d'établissement et son adjoint l'équipe de Direction de l'établissement. Il seconde le chef d'établissement dans les tâches de gestion matérielle, ainsi que dans celles de la gestion administrative qui recouvre l'administration générale et la gestion financière.

- a. Un bureau, émanation du conseil d'administration, devra remplacer la commission permanente, sa compo-

sition allégée lui permettant d'être plus opérationnel au quotidien, le conseil d'administration exerçant alors pleinement ses fonctions d'instance décisionnelle.

- b. L'administration et la gestion matérielle et financière de l'établissement devront faire l'objet d'une nouvelle organisation autour d'un pôle administratif structuré, placé sous la responsabilité du gestionnaire, qui l'exerce sous l'autorité du chef d'établissement.
- c. Les établissements à faibles effectifs connaissant des problèmes spécifiques pourront être dirigés par un même chef d'établissement, chaque unité étant dotée d'un poste de personnel de direction.

3. Reconnaître le rôle des chefs d'établissement, les accompagner

Une lettre de mission, élaborée de façon transparente après un diagnostic par la Direction et un dialogue entre le chef d'établissement et la hiérarchie académique, sera adressée au chef d'établissement par le recteur

d'académie. Rédigée dans un souci d'accompagnement, elle fixera des objectifs au chef d'établissement. De la même façon, une lettre de mission sera établie par le chef d'établissement à son adjoint, en étroite collaboration avec

lui et en cohérence avec sa propre lettre de mission.

Aider le chef d'établissement, rendre opératoire le mode d'évaluation de son action

² Protocole du 16-11-2000 (annexe I).

- a. L'évaluation des objectifs atteints sera mise en place à l'issue d'une période de trois à quatre ans ; un bilan d'étape annuel en sera fait. Cette évaluation aura pour objectif d'accompagner les personnels de direction dans leurs fonctions ainsi que dans l'évolution de leur carrière³.
- b. Le « Guide juridique du chef d'établissement », établi pour la première fois en 1999 par la Direction des affaires juridiques du ministère, sera régulièrement actualisé et complété.
- c. Un groupe de travail permanent est constitué auprès du recteur. Il a pour objectifs de faciliter la concertation, l'échange d'informations, la remontée des préoccupations des personnels de direction dans l'académie.

Mieux professionnaliser et valoriser davantage la formation

L'évolution rapide des fonctions et des responsabilités exercées, le changement non moins rapide du contexte général des établissements rendent indispensable l'accès à une véritable culture d'encadrement. L'acquisition et l'actualisation permanente des connaissances et compétences sont nécessaires pour diriger un établissement.

Cette formation doit être marquée par la recherche permanente de la qualité.

- d. Pilotée au niveau national, organisée et mise en œuvre aux niveaux national et académique, pour partie commune avec les personnels d'inspection et d'administration, la formation (initiale et continue) verra ses contenus repensés dans le sens d'une plus grande professionnalisation et centrés sur les fonctions et responsabilités propres à l'encadrement.
- e. Construite sur l'alternance et l'individualisation, la formation initiale doit allier de façon harmonieuse et efficace une mise en situation, fondée sur la réalité et la diversité des situations professionnelles rencontrées dans l'exercice du métier, et des contenus de formation plus généraux et universitaires. Elle se conclut par une certification à l'emploi.
- f. Cette formation initiale pourra être validée sous la forme d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) de Direction des établissements du second degré (EPLE) en cours d'habilitation. Il sera également proposé aux personnels de direction dans le cadre de la formation continue⁴.

Rendre la gestion du corps plus qualitative

- g. Un bilan annuel, opéré par le recteur, fondé sur le parcours professionnel des chefs d'établissement, leur contribution au service public (telle qu'elle apparaît dans le cadre des bilans d'étape, cf. a.), et les potentialités à exercer d'autres fonctions permettra une gestion plus efficace et plus transparente de l'ensemble des opérations de promotion et de mutation.
- h. Par ailleurs, afin de rendre plus efficace et plus satisfaisante la gestion des corps, les opérations d'affectation des lauréats stagiaires seront déconcentrées, ainsi que, progressivement, les opérations :
 - d'établissement du tableau d'avancement au grade intermédiaire ;
 - relatives aux sanctions disciplinaires du premier groupe (avertissement, blâme).
- i. La réussite des opérations d'éducation prioritaire ou d'actions inscrites dans la politique de la Ville repose sur tous les personnels de l'établissement, et notamment la Direction. Le temps passé à la tête de ces établissements est pris en compte dans les opérations de mouvement, ainsi que pour l'inscription aux tableaux d'avancement.

4. Valoriser et accompagner les trajectoires professionnelles

Redynamiser le corps

Actuellement, seuls les personnels enseignants, d'éducation et d'orientation de catégorie A peuvent se présenter aux concours de recrutement. La diversité des missions des chefs d'établissement, la place éminente qui est la leur au sein du système éducatif, ont conduit à s'interroger sur l'élargissement possible du vivier de recrutement à d'autres personnels de responsabilité.

- a. Différentes modalités d'ouverture modérée du recrutement aux personnels d'encadrement des trois fonctions publiques seront donc étudiées et expérimentées. De plus l'âge maximum d'accès aux fonctions sera progressivement ramené à 45 ans, en cinq ans.
- b. De la même façon, l'accès au corps des personnels de direction par la voie du détachement sera élargi, dans la limite de 5 % de chacun des niveaux d'entrée dans le corps concerné. Cette formule permettra, notamment aux personnels enseignants, d'appréhender les fonctions de direction tout en conservant la possibilité de revenir dans leur corps d'origine.
- c. Les conditions d'inscription sur la liste d'aptitude seront réexaminées et clarifiées.

Accroître la mobilité et les débouchés de carrière

La mobilité est un élément fondamental pour la réforme de l'état et l'efficacité du service public. Qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, elle doit permettre un véritable parcours professionnel associé à un plan de carrière, tant dans le corps des personnels de direction que dans d'autres fonctions. Elle sera prise en compte dans l'avancement des personnels.

- d. La mobilité sera rendue obligatoire à l'issue de 9 ans dans le même poste. Des mesures particulières permettront de ménager une transition avec la situation actuelle.
- e. Des perspectives de poursuite de carrière seront ouvertes :
 - par détachement sur des emplois d'IA-DSDEN et d'IA adjoints, de SGASU, de CASU, sur des postes équivalents à l'administration centrale du ministère,
 - par un accès plus large aux corps d'inspection.
- f. La situation des proviseurs vie scolaire sera revue pour rendre les conditions d'exercice de cette fonction plus attractives et plus homogènes (classement des postes en 3^e catégorie, avec BI et NBI afférentes, versement d'IFTS par assimilation aux chefs de

division des rectorats, limitation du temps d'exercice, fonctions confiées à des candidats ayant effectivement exercé des fonctions de direction en établissement...).

Opérer une revalorisation de la carrière

Actuellement, il existe deux corps de personnels de direction : le corps de première catégorie recrute au niveau « agrégés », le corps de seconde catégorie recrute au niveau « certifiés et assimilés ». La rémunération principale pour la seconde catégorie de la deuxième classe repose sur une grille indiciaire spécifique issue des négociations « Durafour » ; celle de la seconde catégorie de la première classe recouvre celle des agrégés classe normale. La rémunération principale de la première classe de la deuxième catégorie est celle des agrégés de classe normale, celle de la première classe de la première catégorie correspond à celles des agrégés hors classe.

À ces éléments indiciaires s'ajoutent une indemnité de sujétions spéciales, qui dépend principalement de l'emploi occupé, et une indemnité de responsabilité de direction, qui dépend de l'emploi occupé et du corps d'appartenance.

³ Le protocole de cette évaluation est joint en annexe II du protocole.

⁴ Le descriptif des évolutions de cette formation est joint en annexe III du protocole.

Il existe par ailleurs une bonification indiciaire pour les chefs et les adjoints en fonction de l'emploi occupé et de la catégorie de l'établissement, et une NBI pour certains chefs uniquement.

- g.** Pour traduire en termes de carrière les nouveaux positionnements des personnels de direction, il est proposé la création, au 1^{er} septembre 2001, d'un corps unique à trois grades et deux niveaux de recrutement : ces trois grades correspondront, pour le grade de début, à l'actuelle 2^e classe du corps de 2^e catégorie, pour le grade intermédiaire, aux actuelles 1^{re} classe du corps de 2^e catégorie et 2^e classe du corps de 1^{re} catégorie et, pour le grade supérieur, à l'actuelle 1^{re} classe du corps de 1^{re} catégorie.

Le grade de début constituera un grade de recrutement ; le grade intermédiaire constituera à la fois un grade de recrutement et un grade d'avancement pour les personnels recrutés dans le grade de début ; le grade supérieur constituera le grade d'avancement des personnels du grade intermédiaire. Le nouveau corps sera repyramidé en quatre ans afin que les effectifs du grade intermédiaire et du grade supérieur soient portés, respectivement, à 45 % et à 8 % de l'effectif total du corps.

- h.** Il est proposé d'améliorer et de simplifier le régime de rémunération accessoire des personnels de direction au 1^{er} septembre 2001 tout en tirant les conséquences de la création du nouveau corps :
- par la revalorisation de l'ensemble des taux de l'indemnité de sujétions spéciales et l'alignement des taux versés aux adjoints sur les taux versés aux chefs ;
 - par la rénovation de l'indemnité de responsabilité de direction, qui sera réservée aux chefs d'établissement⁵.

Ainsi, le régime de rémunération accessoire des personnels de direction ne dépendra plus que des fonctions confiées aux intéressés et du classement de leur établissement d'exercice.

- i.** Parallèlement le classement des établissements, qui détermine une partie des accessoires de traitement, sera revu, particulièrement pour les lycées afin de mieux prendre en compte le poids des responsabilités confiées aux personnels de direction⁶.

Pour l'attribution de bonifications indiciaires soumises à retenue pour pension civile, les établissements seront classés par le ministre de l'éducation nationale, après avis des recteurs, selon la procédure décrite⁷.

Par ailleurs, des discussions interministérielles seront poursuivies sur le principe de la suppression de la clause dite de « l'écrêtement » prévue à l'article 8 du décret n° 88-342 du 11 avril 1988, qui prévoit le versement, sous la forme d'une indemnité non soumise à retenue pour pension, de la part de la bonification indiciaire conférant aux intéressés une rémunération brute supérieure au traitement brut indiciaire correspondant à la hors-échelle A3.

Ce protocole n'exclut pas les mesures qui seront prises ultérieurement dans le cadre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail (ARTT).

Le ministre de l'éducation nationale
Jack LANG

Le ministre délégué à l'enseignement professionnel
Jean-Luc MÉLENCHON

Le secrétaire général du Syndicat National des personnels de direction de l'Éducation Nationale
Jean-Jacques ROMÉRO

⁵ Ces mesures font l'objet du tableau figurant en annexe IV du protocole.

⁶ *id.* annexe V

⁷ *id.* annexe VI

La réalité
au quotidien du métier
de personnel de direction

L'enquête nationale du
SNPDEN

deuxième partie

1. L'état des lieux

Il prend appui sur les réponses au questionnaire « **Conditions de travail et d'exercice du Métier de personnel de direction** » adressé par le SNPDEN à ses adhérents au mois d'octobre 2002. Le nombre de réponses reçues et traitées (1 623) représente près d'un quart des actifs syndiqués ce qui confère une indéniable représentativité à cet état des lieux, confortée encore par des travaux scientifiques récents⁸.

A. Mode opératoire⁹:

La publication dans le numéro 107 de *Direction* des résultats de cette enquête a été une étape importante de l'action syndicale engagée lors du congrès de Nantes, par la mise en œuvre des dispositions contenues dans la motion n° 2 du rapport de la Commission Métier.

Elle s'est inscrite dans un triple objectif :

1. *Prendre en compte la demande formulée par les adhérents*
2. *Réaliser un état des lieux précis et un diagnostic réel*
3. *Constituer un outil efficace pour l'action syndicale*

Rappel de la démarche : le questionnaire a été conçu au niveau du Bureau national et validé par les secrétaires académiques.

Le dépouillement a été confié à une « Junior Entreprise » qui l'a réalisé à l'aide du logiciel Sphinx entre le 15 décembre 2002 et le 26 février 2003.

Par ailleurs, en application des mandats du congrès de Nantes, un groupe de travail constitué d'un représentant par académie s'est réuni à Paris au siège à trois reprises les 22 octobre et 11 décembre 2002 ainsi que le 24 mars 2003. Au cours des deux premières séances, il a été procédé à l'analyse de la question « ouverte » N° IX, dont le résultat figure ci-après¹⁰.

La troisième séance fut consacrée à un travail d'analyse des résultats de chaque académie et de comparaison avec les résultats nationaux. Il faut préciser que seuls 1 514 questionnaires ont pu faire l'objet d'un traitement effectif. Les réponses sont présentées dans le même ordre que sur le questionnaire - de la question I à la question VIII. Toutefois, il faut remarquer que les réponses à la question VIII ont été limitées aux 4 réponses qui ont été successivement le plus citées.

B. Les données chiffrées¹¹ :

traitement des questions I à VIII.

I. Temps de travail

Je suis présent(e) en moyenne hebdomadaire dans mon établissement :

TPS TRAVAIL	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	38	2,5 %
35 heures	11	0,7 %
39 heures	70	4,6 %
45 heures	406	26,8 %
50 heures	621	41 %
60 heures et plus	368	24,3 %
Total cit.	1 514	100 %

J'évalue mon temps moyen de travail hebdomadaire à :

TPS TRAVAIL	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	36	2,4 %
35 heures	19	1,3 %
39 heures	102	6,7 %
45 heures	498	32,9 %
50 heures	603	39,8 %
60 heures et plus	256	16,9 %
Total cit.	1 514	100 %

Près de 92 % des personnels de direction sont présents 45 heures et plus dans l'établissement, 89,6 % d'entre eux pour un temps de travail hebdomadaire égal ou supérieur à 45 heures.

Les statistiques présentées dans *le traumatisme vicariant* corroborent notre étude en faisant apparaître que 95 % des personnels de direction ont un temps de travail hebdomadaire supérieur à 35 heures.

« La moitié des chefs d'établissement qui dirigent des établissements comportant plus de 1 000 élèves disent travailler entre 55 et 75 heures hebdomadaires et 37 % entre 46 et 54 heures.

Plus le chef d'établissement dit travailler longtemps, plus il y a de risques de traumatismes psychologiques. »

II. Conditions de travail

Je suis :

POSTE	NBC CIT.	FRÉQ.
Non réponse	10	0,7 %
Chef d'établissement	1 072	70,8 %
Adjoint au chef d'établissement	432	28,5 %
Total Cit.	1 514	100 %

Catégorie de l'établissement :

CATÉGORIE	NBC CIT.	FRÉQ.
Non réponse	41	2,7 %
1*	188	12,4 %
2*	386	25,5 %
3*	418	27,6 %
4*	397	26,2 %
4* exceptionnelle	84	5,5 %
Total Cit.	1 514	100 %

8 « Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement » - Dr J-Mario Horenstein, Dr Marie-Christine Voyron-Lemaire, Mme Françoise Lelièvre, Mme Nicole Kremer, Mme Jany Fauchoux - MGEN 2003 - p. 17 : En plus des agressions physiques et des pratiques de harcèlement, le champ de la psycho traumatologie admet de plus en plus l'apparition de traumatismes psychologiques sans relation avec un traumatisme direct, mais consécutifs aux contacts avec une personne traumatisée. Nous utilisons le terme traumatisme vicariant, d'autres auteurs utilisent la dénomination « traumatisme secondaire » ou « usure de compassion ». C'est l'expérience de la rencontre avec la personne traumatisée qui constitue en elle-même l'événement traumatique.

9 *Direction* n° 107 (avril 2003)

10 Publié dans *Direction* n° 103 page 14 et n° 105 page 17

11 *Direction* n° 107 (avril 2003)

Type d'établissement :

ÉTABLISSEMENT	NB. CIT.	FREQ.
Non réponse	172	11,4 %
Collège	851	56,2 %
IP	227	15 %
LEGT	257	17 %
LEA/EREA	7	0,5 %
Total Cit.	1 514	100 %

Nombre total d'élèves par tranche :

POPULATION ÉTABL.	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	481	31,8 %
De 301 à 600	393	26 %
Moins de 1 000	331	21,9 %
De 1 000 à 1 500	148	9,8 %
Moins de 300	101	6,7 %
Plus de 1 500	60	4 %
Total Cit.	1 514	100 %

Nombre de personnels de direction :

PERS. DE DIRECT.	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	10	0,7 %
2	1 021	67,4 %
1	281	18,6 %
3	182	12 %
4	18	1,2 %
5	2	0,1 %
Total Cit.	1 514	100 %

Nombre de conseillers principaux d'éducation :

NBRE DE CPE	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	5	0,3 %
1	746	49,3 %
2	395	26,1 %
3	159	10,5 %
0	97	6,4 %
4	86	5,7 %
5	20	1,3 %
6	4	0,3 %
7	2	0,1 %
Total Cit.	1 514	100 %

Nombre de secrétaires administratit(ve)s :

SECRÉT. ADMIN.	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	4	0,3 %
1	709	46,8 %
2	500	33 %
3	170	11,2 %
4	63	4,2 %
5	21	1,4 %
0	18	1,2 %
6	11	0,7 %
7	7	0,5 %
8	5	0,3 %
9	4	0,3 %
10	1	0,1 %
14	1	0,1 %
Total Cit.	1 514	100 %

Près de 20 % des collègues sont les seuls personnels de direction dans leur établissement, près de 50 % d'entre eux travaillent avec un seul CPE et un seul personnel administratif de secrétariat.

III. Ces tâches qui ne sont pas les miennes

Quel pourcentage de votre temps de travail consacrez-vous à effectuer des tâches qui ne relèvent pas particulièrement de la mission d'un personnel de direction ?

POURCENTAGE	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	67	4,4 %
25 % et moins	543	35,9 %
de 25 % à 50 %	762	50,3 %
de 50 % à 75 %	133	8,8 %
plus de 75 %	9	0,6 %
Total Cit.	1 514	100 %

Près de 60 % des personnels de direction consacrent plus de 25 % de leur temps à effectuer des tâches qui ne relèvent pas particulièrement de leurs missions.

IV. Parmi ces tâches qui ne relèvent pas particulièrement de la mission d'un personnel de direction lesquelles assurez-vous ?**J'ouvre et je ferme les portes de l'établissement**

FRÉQUENCE 1	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	82	5,4 %
Presque toujours	46	3 %
Assez souvent	215	14,2 %
De temps en temps	681	45 %
Pratiquement jamais	490	32,4 %
Total Cit.	1 514	100 %

Plus de 60 % des personnels de direction ouvrent et ferment les portes de leur établissement !

Je surveille les élèves au réfectoire

FRÉQUENCE 2	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	125	8,3 %
Presque toujours	56	3,7 %
Assez souvent	138	9,1 %
De temps en temps	430	28,4 %
Pratiquement jamais	765	50,5 %
Total Cit.	1 514	100 %

La surveillance des élèves au réfectoire concerne 41,2 % des personnels de direction.

Je remplace un enseignant/surveillant absent

FRÉQUENCE 3	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	149	9,8 %
Presque toujours	14	0,9 %
Assez souvent	56	3,7 %
De temps en temps	372	24,6 %
Pratiquement jamais	923	61 %
Total Cit.	1 514	100 %

Près de 30 % des personnels de direction remplacent eux mêmes des personnels absents.

Je saisis moi-même mon courrier

FRÉQUENCE 4	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	52	3,4 %
Presque toujours	340	22,5 %
Assez souvent	320	21,1 %
De temps en temps	451	29,8 %
Pratiquement jamais	351	23,2 %
Total Cit	1 514	100 %

Les 3/4 des chefs d'établissement et des chefs d'établissement adjoints sont amenés à saisir eux-mêmes leur courrier.

J'effectue des tâches de secrétariat

FRÉQUENCE 5	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	34	2,2 %
Presque toujours	118	7,8 %
Assez souvent	625	41,3 %
De temps en temps	583	38,5 %
Pratiquement jamais	154	10,2 %
Total Cit	1 514	100 %

Concerne près de 90 % des personnels de direction...

J'effectue des opérations de saisie informatique

FRÉQUENCE 6	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	39	2,6 %
Presque toujours	204	13,5 %
Assez souvent	592	39,1 %
De temps en temps	477	31,5 %
Pratiquement jamais	202	13,3 %
Total Cit	1 514	100 %

Total: 84 %. En corrélation avec la question précédente, les tâches de secrétariat effectuées par les personnels de direction sont certainement relatives à l'usage de l'informatique... et donc des logiciels Éducation nationale encore sous DOS - non standard - et incompatibles avec les versions actuelles de Windows...

J'envoie les avis d'absence aux familles

FRÉQUENCE 7	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	166	11 %
Presque toujours	14	0,9 %
Assez souvent	28	1,8 %
De temps en temps	124	8,2 %
Pratiquement jamais	1 182	78,1 %
Total Cit	1 514	100 %

11 % des personnels de direction doivent envoyer des avis d'absence aux familles, sans doute en raison du manque, ou de l'insuffisance du nombre des personnels de vie scolaire.

Je passe les commandes

FRÉQUENCE 8	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	171	11,3 %
Presque toujours	12	0,8 %
Assez souvent	46	3 %
De temps en temps	233	15,4 %
Pratiquement jamais	1 052	69,5 %
Total Cit	1 514	100 %

Cette tâche est assurée par 1 personnel de direction sur 5.

Je prends en charge les élèves blessés

FRÉQUENCE 9	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	80	5,3 %
Presque toujours	51	3,4 %
Assez souvent	198	13,1 %
De temps en temps	678	44,8 %
Pratiquement jamais	507	33,5 %
Total Cit	1 514	100 %

Plus de 61 % des personnels de direction ne sont pas assistés en permanence par un personnel de santé pour prendre en charge des élèves blessés.

J'assure le gardiennage des locaux

FRÉQUENCE 10	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	70	4,6 %
Presque toujours	180	11,9 %
Assez souvent	379	25 %
De temps en temps	579	38,2 %
Pratiquement jamais	306	20,2 %
Total Cit	1 514	100 %

Les 3/4 des personnels de direction doivent intervenir dans le gardiennage des locaux.

J'interviens dans la maintenance du parc informatique

FRÉQUENCE 11	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	98	6,5 %
Presque toujours	101	6,7 %
Assez souvent	253	16,7 %
De temps en temps	400	26,4 %
Pratiquement jamais	662	43,7 %
Total Cit	1 514	100 %

Près de la moitié des chefs d'établissement et adjoints doivent assurer de la maintenance informatique.

V. Comment assurez-vous les tâches qui relèvent spécifiquement de votre mission de personnels de direction ?

Le suivi du projet d'établissement :

PROJET D'ÉTABLISSEMENT	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	18	1,2 %
Oui, je l'assure entièrement seul(e)	300	19,8 %
Oui, en collaboration avec d'autres	1 171	77,3 %
Je l'ai complètement délégué	9	0,6 %
Je n'y suis pas associé(e)	16	1,1 %
Total Cit.	1 514	100 %

La constitution des classes

CLASSE	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	19	1,3 %
Oui, je l'assure entièrement seul(e)	184	12,2 %
Oui, en collaboration avec d'autres	1 092	72,1 %
Je l'ai complètement déléguée	190	12,5 %
Je n'y suis pas associé(e)	29	1,9 %
Total Cit.	1 514	100 %

L'organisation des enseignements (répartitions, etc).

ORGANISATION	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	13	0,9 %
Oui, je l'assure entièrement seul(e)	551	36,4 %
Oui, en collaboration avec d'autres	906	59,8 %
Je l'ai complètement déléguée	15	1 %
Je n'y suis pas associé(e)	29	1,9 %
Total Cit.	1 514	100 %

La présidence des différents conseils

PRÉSIDENTE	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	16	1,1 %
Oui, je les préside tous	394	26 %
Oui, en collaboration avec d'autres	1 090	72 %
Je l'ai complètement déléguée	2	0,1 %
Je n'y suis pas associé(e)	12	0,8 %
Total cit.	1 514	100 %

Les examens

EXAMENS	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	21	1,4 %
Oui, je les organise entièrement seul(e)	367	24,2 %
Oui, en collaboration avec d'autres	863	57 %
Je les ai complètement délégués	247	16,3 %
Je n'y suis pas associé(e)	16	1,1 %
Total Cit.	1 514	100 %

Le dialogue avec les parents d'élèves

DIALOGUE	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	9	0,6 %
Oui, je l'assure entièrement seul(e)	124	8,2 %
Oui, en collaboration avec d'autres	1 374	90,8 %
Je l'ai complètement délégué	7	0,5 %
Je n'y suis pas associé(e)	0	0 %
Total Cit.	1 514	100 %

Les relations avec les partenaires institutionnels

RELATIONS	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	17	1,1 %
Oui, je les assure entièrement seul(e)	639	42,2 %
Oui, en collaboration avec d'autres	793	52,4 %
Je les ai complètement déléguées	1	0,1 %
Je n'y suis pas associé(e)	64	4,2 %
Total Cit.	1 514	100 %

La maintenance et la sécurité des locaux

MAINTENANCE ET SÉCURITÉ	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	22	1,5 %
Oui, je les assure entièrement seul(e)	35	2,3 %
Oui, en collaboration avec d'autres	1 238	81,8 %
Je les ai complètement déléguées	107	7,1 %
Je n'y suis pas associé(e)	112	7,4 %
Total Cit.	1 514	100 %

Le budget

BUDGET	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	40	2,6 %
Oui, je l'élaboré entièrement seul(e)	24	1,6 %
Oui, en collaboration avec d'autres	1 002	66,2 %
Je l'ai complètement délégué	139	9,2 %
Je n'y suis pas associé(e)	309	20,4 %
Total Cit.	1 514	100 %

Selon les activités, un personnel de direction sur cinq doit effectuer seul les tâches se rapportant au budget, par manque de collaborateurs.

VI. Mes principales activités dans mon métier

Des recherches sur les managers montrent qu'ils utilisent de 50 à 80 % de leur temps à communiquer d'une façon ou d'une autre.¹²

Citez les trois activités qui vous donnent le plus de travail :

1^{re} activité

PREMIÈRE ACTIVITÉ	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	493	32,6 %
Vie scolaire	70	4,6 %
Suivi et gestion des élèves	233	15,4 %
Emploi du temps	89	5,9 %
Secrétariat	28	1,8 %
EDT	22	1,5 %
GRH	125	8,3 %
Administration	47	3,1 %
Projet d'établissement	60	4 %
Gestion des conflits	45	3 %
Organisation	25	1,7 %
Examens	28	1,8 %
Préparation de la rentrée	27	1,8 %
Relations extérieures	114	7,5 %
Gestion informatique	28	1,8 %
Discipline/sécurité	17	1,1 %
Enquêtes	11	0,7 %
Autres	40	2,6 %
Dialogue avec les parents	12	0,8 %
Total Cit.	1 514	100 %

Pour cette 1^{re} activité, estimez-vous que :

PREMIÈRE ACTIVITÉ	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	153	10,1 %
Cela fait partie de votre métier	1 040	68,7 %
Cela ne correspond pas à vos missions, mais vous pensez devoir le faire quand même	233	15,4 %
Vous pensez qu'il est anormal que vous soyez contraint(e) de le faire	88	5,8 %
Total Cit.	1 514	100 %

12 « Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissements » - Dr J-Mario Horenstein, Dr Marie-Christine Voyron-Lemaire, Mme Françoise Lelièvre, Mme Nicole Kremer, Mme Jany Fauchoux - MGEN 2003. p. 114 : (Bacal R. 1998)

2^e activité

DEUXIÈME ACTIVITÉ	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	537	35,5 %
Vie scolaire	169	11,2 %
Suivi et gestion des élèves	77	5,1 %
Examens	48	3,2 %
Secrétariat	19	1,3 %
Emploi du temps	74	4,9 %
Discipline	49	3,2 %
Projet d'établissement	61	4 %
Gestion administrative	54	3,6 %
Informatique	38	2,5 %
Relation avec les parents	50	3,3 %
GRH	76	5 %
Relations extérieures	64	4,2 %
Pilotage pédagogique	64	4,2 %
Gestion matérielle	19	1,3 %
Autres	60	4 %
Conseil de classe	22	1,5 %
Enquêtes	16	1,1 %
Préparation de la rentrée	17	1,8 %
Total Cit.	1 514	100 %

Pour cette 2^e activité, estimez-vous que :

DEUXIÈME ACTIVITÉ	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	190	12,5 %
Cela fait partie de votre métier	995	65,7 %
Cela ne correspond pas à vos missions, mais vous pensez devoir le faire quand même	224	14,8 %
Vous pensez qu'il est anormal que vous soyez contraint(e) de le faire	105	6,9 %
Total Cit.	1 514	100 %

3^e activité

TROISIÈME ACTIVITÉ	NB. CITÉ	FRÉQ.
Non réponse	692	45,7
Suivi et gestion des élèves	77	5,1 %
Vie scolaire	44	2,9 %
GRH	73	4,8 %
Secrétariat	24	1,6 %
Examens	22	1,5 %
Pilotage pédagogique	51	3,4 %
Administration	44	2,9
Discipline	37	2,4 %
Emploi du temps	25	1,7 %
Relations extérieures	72	4,8 %
Autres	69	4,6
Gestion matérielle	30	2 %
Projet d'établissement	56	3,6 %
Réunions	69	4,6
Informatique	28	1,8 %
Organisation générale	35	2,3
Gardiennage	13	0,9 %
Relations avec les parents	25	1,7 %
Enquêtes	6	0,4 %
Gestion générale	22	1,5 %
Total Cit.	1 514	100 %

Pour cette 3^e activité, estimez-vous que :

TROISIÈME ACTIVITÉ	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	271	17,9 %
Cela fait partie de votre métier	850	56,1 %
Cela ne correspond pas à vos missions, mais vous pensez devoir le faire quand même	241	15,9 %
Vous pensez qu'il est anormal que vous soyez contraint(e) de le faire	152	10 %
Total Cit.	1 514	100 %

L'émiettement et l'absence d'une réponse nettement majoritaire soulignent l'extrême diversité des tâches accomplies dans le quotidien par les personnels de direction.

Cela interroge sur la capacité à développer la dimension de pilotage de l'EPL : comment le personnel de direction, mobilisé par tant d'activités différentes, peut-il trouver le temps de diriger l'établissement, telle que cette notion est définie par le Protocole et le Référentiel qui y est attaché ?

L'activité donnant le plus de travail aux personnels de direction est liée à la Vie Scolaire : le suivi et l'encadrement des élèves au plan comportemental.

Cette situation était déjà soulignée dans des études antérieures¹³ :

« Le représentant de l'État dans l'établissement, c'est le chef d'établissement [...] Il est chargé d'abord de veiller au respect des lois de la République, de l'ordre public à la sécurité des personnes et des biens ». [...]

« L'ordre et la sécurité, la surveillance et la protection, sont en train de devenir des dimensions essentielles de l'action directoriale ». [...]

« L'absence d'accord sur les valeurs communes qui fondent des comportements acceptés, valorisés ou sanctionnés, laisse aux chefs d'établissement une marge d'action considérable pour tenter de construire un ordre et constitue la source essentielle de leurs préoccupations et de leurs angoisses »

VII. Ce qui me gêne dans mon métier

Quel est pour vous le 1^{er} élément qui pèse le plus négativement sur l'exercice de votre métier ?

PREMIER ÉLÉMENT NÉGATIF	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	252	16,6 %
Le manque de personnel	511	33,8 %
Des exigences supérieures aux compétences du personnel	153	10,1 %
La réglementation	50	3,3 %
Les relations avec les services	37	2,4 %
Les injonctions des tutelles	126	8,3 %
Les conditions matérielles	76	5 %
L'attitude des parents	36	2,4 %
L'attitude de certains professeurs	72	4,8 %
La solitude	53	3,5 %
Les mauvaises relations avec les autres membres de l'équipe de direction	18	1,2 %
L'évolution du comportement des élèves	63	4,2 %
L'obligation de loger	67	4,4 %
Total Cit.	1 514	100 %

13 Thèse d'Y. Grellier « Les Chefs d'établissement à la recherche d'une professionnalité », qui a servi à la rédaction de son ouvrage « Profession : Chef d'établissement », ESF éditeur, 1998.

Quel est pour vous le deuxième élément qui pèse le plus négativement sur l'exercice de votre métier ?

DEUXIÈME ÉLÉMENT NÉGATIF	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	285	18,8 %
Le manque de personnel	161	10,6 %
Des exigences supérieures aux compétences du personnel	205	13,5 %
La réglementation	102	6,7 %
Les relations avec les services	73	4,8 %
Les injonctions des tutelles	181	12 %
Les conditions matérielles	155	10,2 %
L'attitude des parents	75	5 %
L'attitude de certains professeurs	102	6,7 %
La solitude	33	2,2 %
Les mauvaises relations avec les autres membres de l'équipe de direction	11	0,7 %
L'évolution du comportement des élèves	86	5,7 %
L'obligation de loger	45	3 %
Total Cit.	1 514	100 %

Quel est le troisième élément qui pèse le plus négativement sur l'exercice de votre métier ?

TROISIÈME ÉLÉMENT NÉGATIF	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	365	24,1 %
Le manque de personnel	98	6,5 %
Des exigences supérieures aux compétences du personnel	107	7,1 %
La réglementation	85	5,6 %
Les relations avec les services	62	4,1 %
Les injonctions des tutelles	157	10,4 %
Les conditions matérielles	175	11,6 %
L'attitude des parents	113	7,5 %
L'attitude de certains professeurs	126	8,3 %
La solitude	65	4,3 %
Les mauvaises relations avec les autres membres de l'équipe de direction	15	1 %
L'évolution du comportement des élèves	105	6,9 %
L'obligation de loger	41	2,7 %
Total Cit.	1 514	100 %

Quel est le quatrième élément qui pèse le plus négativement sur l'exercice de votre métier ?

QUATRIÈME ÉLÉMENT NÉGATIF	NB. CIT.	FRÉQ.
Non réponse	562	37,1 %
Le manque de personnel	76	5 %
Des exigences supérieures aux compétences du personnel	79	5,2 %
La réglementation	83	5,5 %
Les relations avec les services	40	2,6 %
Les injonctions des tutelles	123	8,1 %
Les conditions matérielles	108	7,1 %
L'attitude des parents	94	6,2 %
L'attitude de certains professeurs	121	8 %
La solitude	45	3 %
Les mauvaises relations avec les autres membres de l'équipe de direction	14	0,9 %
L'évolution du comportement des élèves	109	7,2 %
L'obligation de loger	60	4 %
Total Cit.	1 514	100 %

L'analyse de ces tableaux fait ressortir que les causes de difficultés majeures dans l'exercice du métier de personnel de direction sont, dans l'ordre :

- le manque de personnel,
- le niveau d'exigence par rapport aux compétences de ce dernier,
- les conditions matérielles dans l'EPL
- les injonctions des tutelles.

C. L'analyse de la question « ouverte »¹⁴

Les questionnaires ont été répartis en neuf groupes de trois ou quatre académies, définissant souvent ainsi une grande zone géographique. Par principe opératoire, les représentants de chaque groupe d'académies ont dépouillé les questionnaires émanant d'une autre zone que celle à laquelle ils appartiennent. Ainsi, à la subjectivité relative – et signalée, car immanquablement inhérente à la rédaction de tout questionnaire – ne devait pas pouvoir s'en ajouter éventuellement une autre, qui aurait été celle de la proximité.

De cette étude, il ressort que :

- Un sentiment fréquent de solitude s'attache à l'exercice du métier.
- Une série de difficultés liées aux ressources humaines : nombre, qualification...
- Une grande diversité des réflexions et suggestions est observée d'une académie à l'autre, ce qui conduit à penser que les axes de la politique nationale semblent être déclinés de manière différente, selon les hiérarchies intermédiaires locales.

Cela nous incite à rappeler l'importance du pilotage national des « commissions Blanchet »¹⁵.

- **Quelques points forts qui ressortent de l'analyse de la question n° 9 : réflexions et suggestions.**

¹⁴ cf. article dans le numéro 107 de Direction

¹⁵ Groupe permanent de concertation.

GROUPES D'ACADÉMIES	NOMBRE DE RENSEIGNÉS QUESTIONNAIRES AU 11/12/02	QUESTION N° 9 « BLANCHE »	POINTS FORTS
AIX-MARSEILLE NICE CORSE MONTPELLIER	194	51	* Besoin de personnels qualifiés * Outils informatiques obsolètes et inefficaces * Commande hiérarchique très importante * Non reconnaissance du travail
BORDEAUX TOULOUSE CLERMONT-FERRAND	134	37	* Besoin de personnels qualifiés * Trop grande dispersion des tâches liée en partie aux conséquences de l'ARTT des autres personnels * Insuffisante réalité de l'autonomie * Conditions matérielles, logements, astreinte : non satisfaction * Demande de recentrage sur nos missions
NANTES RENNES CAEN	192	47	* Aggravation des relations avec les tutelles : transferts de charges, à moyens constants, et non reconnaissance aux plans humain et matériel * Besoin de formation initiale * Manque d'autonomie de l'EPL * Gestion très difficile du quotidien due à l'émiettement des tâches * Qualité de vie en question : logement, vie familiale, ARTT
AMIENS LILLE REIMS	279	103	* Trop lourde charge de travail * Manque de collaborateurs qualifiés, conséquences de l'ARTT des autres personnels, demande d'un assistant de direction * Manque de considération de la part de la hiérarchie : en particulier, quelle place de l'autonomie ?
POITIERS ORLÉANS-TOURS ROUEN	126	30	* Temps de travail abusif, manque de collaborateurs qualifiés, santé des actifs en question * Pression hiérarchique, manque de considération * Souhait de l'application du référentiel Métier et de meilleures conditions de vie
LYON DIJON GRENOBLE	212	45	* Stress fonctionnel lié à l'augmentation du temps de travail * Manque de reconnaissance, y compris financière et dès le début de la carrière * Besoin d'une équipe, d'un secrétariat de Direction
NANCY STRASBOURG BESANÇON	103	38	* Manque de temps lié à la multiplication des tâches et aux conséquences de l'ARTT des autres personnels * Besoin de personnels compétents et d'un secrétariat général * Autonomie de l'EPL mise en difficulté localement
PARIS VERSAILLES CRÉTEIL	303	51	* Pression, stress du métier, manque de temps, lourdeur excessive des tâches, conditions de vie (logement...) à améliorer * Demande d'application du référentiel de notre métier * Manque de considération de la part de la hiérarchie et de la tutelle
DOM TOM ÉTRANGER ACADÉMIE NON MENTIONNÉE	94	39	* Équipe de direction complète revendiquée, renforcement par un secrétariat général réclamé * Isolement, manque de temps ; et manque de considération de la part de la hiérarchie

Quelques éléments de synthèse sur la question n° 9: le « mal être » des personnels de direction.

- Apparaissent avec un taux de récurrence moyen : la question du logement et des « astreintes » (l'entrée par la qualité de vie existe, certainement liée à un vivier de personnels de direction rajeuni et pour qui la dimension familiale est particulièrement importante)
- Associée au thème du manque permanent de temps, l'entrée en relation avec les tutelles s'exprime à travers

le constat d'un transfert de charges important.

- Le thème de l'ARTT n'émerge pas comme formalisé, mais il traverse la thématique du manque de temps : d'où la nécessité d'appliquer totalement le référentiel du métier.
- Le recentrage sur les missions des personnels de direction s'impose comme indispensable : description d'une réalité quotidienne du métier bien éloignée du référentiel.
- Enfin se dégagent deux axes très forts qui synthétisent ce qu'il peut y avoir

d'opposé entre la pratique réelle et ce que les personnels de direction souhaiteraient pour l'exercice quotidien de leur métier :
* La lassitude et les doutes des personnels de direction en question même si l'enthousiasme pour leur métier continue de les animer ;
* L'image que les personnels de direction reçoivent ou se font de leur métier, liée aux manques (de temps, de personnels...)

Ces deux dimensions mettent l'accent sur le mal-être ressenti par les personnels de direction¹⁶...

16 Voir aussi « Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissements » p. 32 : Cinq domaines semblent plus impliqués dans les changements cognitifs liés à un traumatisme psychologique et ce sont eux que nous étudions : la représentation de la sécurité, la confiance, l'estime, l'empathie et le contrôle. Peur, méfiance, cynisme, misanthropie, besoin de contrôle vont traduire les changements induits dans les schémas cognitifs. C'est en fonction de l'importance que chaque domaine a pour un individu, que les répercussions seront d'autant plus manifestes : comportements sécuritaires, sentiment d'isolement, doutes, sentiment de vide à combler, intolérance à l'incertitude...

2. La difficulté d'exercer le métier : le stress au quotidien

A. Petite illustration de la vie professionnelle de personnel de direction ou les hasards d'une JOURNÉE de TRAVAIL d'un PERSONNEL de DIRECTION...

« Plusieurs travaux indiquent que le temps de travail se compose de rencontres en face à face, de tâches administratives, de maintien de l'ordre, de communications téléphoniques. Le travail est sporadique (en moyenne 149 tâches par jour avec des interruptions constantes), la plupart des activités étant d'une durée inférieure à 4 minutes et concernant une suite de situations urgentes »¹⁷

Petit recueil non exhaustif des tâches accomplies par un personnel de direction au cours d'une journée. Ce relevé reprend les éléments fournis par des collègues qui ont noté scrupuleusement leurs activités quotidiennes tout au long de quatre journées de travail prises au hasard dans une année scolaire. Cet emploi du temps croise les témoignages de plusieurs collègues.

Tout ceci s'est passé... certes pas forcément le même jour ni dans le même établissement... quoi que... mais les faits sont réels, et toute ressemblance avec des situations vécues ne serait pas fortuite...

7h30: arrivée au bureau.

7h45: passage dans une des salles de professeurs; mise à jour et actualisation de l'affichage « officiel »; échange et discussion avec les professeurs présents sur l'actualité, la vie du collège... ou les soucis personnels des uns ou des autres. **Et pendant ce temps, ailleurs...:** passage aux cuisines, sauvegarde du réseau informatique, passage aux dortoirs, relevé du courrier électronique, préparation accueil recteur, travail avec l'adjoint, petit déjeuner des internes, prise de connaissance des informations de la presse locale...

7h55: accueil au portail des derniers arrivants, et des premiers retardataires, qui reçoivent un petit rappel à la ponctualité. Certains reçoivent aussi un rappel à l'ordre... pour leur couvre-chef, qui n'est pas de mise à l'intérieur des locaux. Rencontre de l'infirmière, qui rappelle qu'elle ne sera pas au collège aujourd'hui, car elle sera en réunion avec l'infirmière chef de service départemental. Elle rappelle également que l'une de nos élèves, asthmatique très sérieuse, devra être prise en charge par la vie scolaire si une crise survient. Mais comme la CPE se trouve encore à l'internat, il incombera donc au chef d'établissement de gérer cette situation...

8h00: première rencontre avec une des CPE, pour un point sur la situation de

quelques élèves, mais aussi de quelques adultes (deux ou trois professeurs ne nous semblent pas au mieux de leur forme, ils sont souvent en retard, et des élèves, qui ont remarqué des comportements ou des propos bizarres, ont alerté la collègue). **Et pendant ce temps, ailleurs...** tour de l'établissement, accueil des élèves, passage en salle des professeurs, accueil d'un inspecteur...

8h15: même type de discussion avec un autre CPE, dans un autre bâtiment, puis passage dans les bureaux de l'intendance. La gestionnaire en profite pour alerter sur quelques soucis de fonctionnement, qu'il faut étudier assez rapidement avec l'agent chef (de la fuite du chauffage à la taille des arbres en passant par la gestion du remplacement de quelques personnels ATOSS absents pour raisons diverses). Rédaction d'une note, entrée des élèves, signature du parapheur Intendance, passage en salle des professeurs...

8h30: entrée des élèves, point avec les surveillants. **Et pendant ce temps, ailleurs...:** départ des cars d'une sortie scolaire, traitement du courrier, rendez-vous avec le Président des parents d'élèves, réunion de planification de projet pédagogique, réception d'une famille avant conseil de discipline, travail administratif courant, gestion d'une absence de professeur...

9h00: retour au bureau... et début de la journée en compagnie des secrétaires, qui ont déjà eu des appels téléphoniques de parents (mécontents de ceci ou de cela), de professeurs malades, d'un IPR désireux de venir organiser un stage ou rencontrer un professeur, d'un service du rectorat qui recherche une information qu'il pourrait se procurer en se rendant au bureau d'en face au même étage, etc.... donc un certain nombre de situations plus ou moins urgentes. **Et pendant ce temps ailleurs...:** réunion avec les professeurs coordonnateurs des disciplines, réunion avec l'assistante sociale, formation de personnels de direction stagiaires, réunion de bassin, réunion au Rectorat...

9h10: S.O.S. depuis l'intendance! Le réseau informatique administratif ne fonctionne plus. L'adjoint, très au fait du fonctionnement de notre système informatique, est en stage (lauréat concours, il participe au regroupement organisé sur l'académie). Le technicien du rectorat ne pourra malheureusement pas intervenir avant midi...

9h30: travail avec un représentant de la Région, planning d'exams à construire, rédaction d'une convention, réunion de suivi de chantier de restructuration des locaux.

9h33: un élève s'est blessé en cours d'EPS; l'infirmière est en réunion à l'extérieur; le professeur a déjà appelé le chef d'établissement qui contacte les pompiers et la famille...

9h50: les pompiers sont repartis... La récréation arrive, et ils auraient eu des difficultés à repartir quelques minutes plus tard.

9h50/10h05: le « coup de feu » de la récréation! Entretiens:

- Un professeur qui souhaite organiser très rapidement une sortie, mais qui n'a pas pu respecter les demandes d'anticipation formulées et réitérées par le chef d'établissement.
- Un professeur délégué du CA pour les questions diverses du prochain CA... un peu en urgence et « hors délais »
- Un élève pour les suites d'une altercation qui risque de « mal tourner » à la sortie. Le CPE présent (les autres ne sont pas de service, en raison de l'ARTT) est occupé à régler un autre souci.
- Un professeur pour fixer une réunion de préparation des classes sportives pour la prochaine rentrée.

Ailleurs: réunion avec les CPE, accueil du recteur, suivi de cas d'élève, recherche de dossier d'élève à la demande de la gendarmerie nationale, réunion à la sous-préfecture.

10h05: la récréation est finie.

10h20: traitement des courriers du jour (plusieurs dizaines de courriels s'ajoutent au courrier traditionnel, en le doublant parfois). Tri, répartition et distribution...

10h30: il y a une fuite de gaz en cuisine; une décision d'urgence doit être prise; chacun laisse ce qu'il a en cours et le chef d'établissement se retrouve au self avec la gestionnaire et l'agent chef (à 500 mètres des bureaux); un OP est appelé à la rescousse, et résout le problème.

Et pendant ce temps ailleurs...: passage de la commission de sécurité, contacts téléphoniques avec la mairie, le rectorat, l'inspection académique, le CIO, préparation des actes d'un conseil d'administration, réunion avec le médecin scolaire, rendez-vous avec un parent...

11h00: retour au bureau, reprise des divers dossiers à faire évoluer (projet d'établissement, subventions Région pour actions « orientation », subventions Conseil Général pour actions pédagogiques, aide de l'Inspection académique pour actions liées au projet d'établissement, dossier pour l'évolution de notre système informatique, préparation du débat sur l'École...) **Et pendant ce temps ailleurs...:** réunion Fonds Social Lycéen, réception d'un journaliste, élaboration d'un sujet de concours administratif interne, préparation des conseils de classe, réunion avec le chef des travaux tertiaire, accueil de deux infirmières stagiaires...

11h30: entretien avec un professeur sollicitant un congé de longue maladie, contact téléphonique avec la division des examens, synthèse équipe éducative suite à une tentative de suicide d'un élève, préparation BAC blanc, rédaction projet européen COMENIUS...

17 (Gather-Thurler M., « Le leadership coopératif, Éducation et Management, 1996, 17 – p. 52 – 57), cité dans « Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement. » Dr J.-Mario Horenstein, Dr Marie-Christine Voyron-Lemaire, Mme Françoise Lelièvre, Mme Nicole Kremer, Mme Jany Fauchoux. Page 11.

11 h 45: appel de la collectivité territoriale; il faut très rapidement mettre en place une réunion avec l'architecte chargé de la restructuration de l'établissement, car l'APS (avant-projet sommaire) a été validé et l'APD (avant-projet définitif) doit rapidement être présenté...

11 h 55: vite se rendre au portail pour superviser la sortie; rappeler au concierge qu'un technicien doit venir pour l'informatique administrative, et qu'il faudra absolument trouver le chef d'établissement...

12 h 00: une famille se présente, car elle n'est pas satisfaite de l'action entreprise par l'Assistante sociale de l'établissement; il faut bien que, séance tenante, elle soit reçue, pour une mise au point et quelques explications (qu'elle ne veut pas entendre!). **Et pendant ce temps ailleurs...:** passage au self, rédaction d'une note, accueil des gendarmes pour le programme départemental de prévention des toxicomanies, synthèse des conseils de classe, courriers divers...

12 h 20: début du repas « à la maison »...

12 h 30: le concierge prévient que le technicien informatique vient d'arriver; il faut donc l'accompagner jusqu'au local qui nous cause quelques soucis, et lui exposer nos problèmes. **Et pendant ce temps ailleurs...:** passage aux cuisines, passage au self, réunion de travail avec des enseignants, repas avec un inspecteur, départ pour l'inspection académique.

12 h 40: retour « à la maison »; repas 2^e épisode...

13 h 00: retour au bureau, et reprise du travail sur les dossiers abandonnés en fin de matinée. Un calme relatif permet de se consacrer à un peu de réflexion. **Et pendant ce temps ailleurs...:** réunion du conseil de la vie lycéenne, formation des délégués élèves, réception à la mairie avec les correspondants étrangers.

13 h 30: rendez-vous avec le directeur de l'école intercommunale de musique pour convention, réunion avec des enseignants, réunion de la maison des lycéens pour projet de spectacle. **Et pendant ce temps ailleurs...:** appel d'un professeur, qui souhaite parler personnellement au chef d'établissement: il « craque », et fait part de ses inquiétudes, parfois sans rapport avec l'établissement, mais il faut bien écouter (le traumatisme vicariant ?)

14 h 00: rencontre avec une famille et le dispositif Relais¹⁸. **Et pendant ce temps ailleurs...:** réponse enquête informatique du rectorat, rédaction courrier, recherche d'un professeur vacataire pour remplacement, RDV à la mairie pour contrat éducatif local, accueil d'une famille pour cas d'indiscipline, rendez-vous avec un professeur en difficulté, bilan avec l'infirmière, rencontre avec le conseiller d'orientation.

14 h 30: appel d'un professeur, en sortie, dans le cadre des itinéraires de découverte, près de l'établissement, en forêt; une élève s'est blessée, et il faudrait peut-être la présenter à un médecin. L'infirmière, revenue ou pas de réunion,

n'est pas de service (ARTT...); les CPE présents (ARTT...) ont déjà quelques élèves à gérer. Le Chef d'établissement prend les mesures nécessaires. **Et pendant ce temps ailleurs...:** réunion au conseil régional, rédaction d'un dossier pour la commission départementale de l'enseignement adapté, audience au tribunal, réunion adjoint et CPE, réunion pour le fonds social des cantines.

15 h 00: intervention en SEGPA (500 mètres), pour apporter de l'aide; une agitation importante y règne, car des K7 et brochures « peu recommandables » circulent sous le manteau, et il faut agir vite. **Et pendant ce temps ailleurs...:** préparation des portes ouvertes, accueil professeurs stagiaires, réunion de travail avec le gestionnaire, accueil d'un inspecteur pédagogique régional...

15 h 30: retour au bureau; rapide mise au point avec les personnels chargés de superviser l'exercice d'évacuation programmé pour quelques minutes avant la récréation. **Et pendant ce temps ailleurs...:** réunion à la mairie pour sectorisation des collèges, rendez-vous animateur théâtre, préparation des conseils de classe, accueil élève à renvoyer trois jours, réunion école ouverte avec l'IEJ, rapport d'un groupe de travail du bassin, gestion des remplacements...

15 h 40: exercice d'évacuation; bilan avec l'équipe d'encadrement;

16 h 00: tour dans les ateliers. **Et pendant ce temps ailleurs...:** suivi du dossier d'un élève pour consommation de stupéfiants, point sur le budget avec l'agent comptable, rencontre avec éducateur de rue, entretien avec la documentaliste, rendez-vous avec un conseiller en formation continue du GRETA pour accueil d'une action de formation adultes en bureautique.

16 h 15: mandatements à signer... en urgence (plusieurs parapheurs)! Il faut s'y mettre sans plus attendre avant de reprendre les dossiers en cours.

16 h 30: réunion avec l'animateur qui a bien voulu accepter de gérer le débat sur l'École. **Et pendant ce temps ailleurs...:** saisine du Procureur pour atteintes sexuelles sur élève dans la famille, signatures diverses (trois parapheurs), rendez-vous rectorat pour moyens de rentrée, mise à jour mensuelle des heures supplémentaires, bilan visite du recteur, rédaction de courriers administratifs.

17 h 00: réunion des professeurs principaux. **Et pendant ce temps ailleurs...:** rencontre avec un professeur envisageant une retraite anticipée, sortie des élèves, suivi de cas d'élèves avec CPE, réunion du conseil communal de prévention de la délinquance, réunion projet avec les éducateurs de l'intercommunalité, réception de parents...

17 h 30: réunion professeurs sur projets interdisciplinaires. **Et pendant ce temps ailleurs...:** rencontre avec les directeurs des écoles primaires du

secteur, réunion à la mairie sur projet complexe sportif.

18 h 00: réunion surveillants et emplois jeunes. **Et pendant ce temps ailleurs...:** préparation accueil d'une réunion de bassin, conseil de classe, remise d'un élève exclu à la famille.

18 h 30: enfin seul et au calme! Reprise de dossiers, le mandatement... **Et pendant ce temps ailleurs...:** rendez-vous avec professeur avant reprise à temps partiel suite à congé de longue maladie, conférence pour élèves internes, conseils de classe, passage aux études de l'internat, opération de téléchargement informatique.

19 h 00: réunion pour forum des métiers. **Et pendant ce temps ailleurs...:** conseils de classes, repas des internes, planning des semaines à venir, cérémonie à la mairie.

19 h 30: travail sur dossiers, rencontre du maître d'internat, sauvegarde du réseau informatique. Plus tard, passage à l'internat avant le repas, pour voir avec la CPE comment mettre en place le remplacement d'un MI Maître d'Internat) démissionnaire par un SE (Surveillant d'Externat), en attendant un hypothétique AED (Assistant d'Éducation). Il faudra montrer à ce remplaçant où trouver les médicaments pour les élèves (pas d'infirmière ce soir).

20 h 00: préparation des conseils de classe du lendemain, tour final après réunion parents professeurs, mise sous alarme partielle.

20 h 30: travail sur les moyens de rentrée suivante (DGH). **Et pendant ce temps ailleurs...:** surveillance à l'internat, rencontre avec les parents dans collège du secteur, assemblée générale du centre culturel local suite à invitation...

21 h 00: exercice d'évacuation à l'internat. **Et pendant ce temps ailleurs...:** rédaction du procès verbal d'un conseil de discipline, mise sous alarme après fin des cours de l'université du temps libre...

22 h 00: mise sous alarme après coucher des internes...

02 h 00: déclenchement intempestif de l'alarme: réveil des personnels logés: intrusion dans la zone 4 d'une probable... araignée.

B. Une réalité sans illusion teintée souvent d'urgence et de solitude.

Plusieurs ouvrages (cf. notes infra) consacrés ces dernières années au métier de personnel de direction ont déjà bien répertorié et analysé toutes les difficultés auxquelles nos collègues sont confrontés au quotidien. Ainsi ont été relevées au fil des pages les considérations suivantes:

« Énorme surcharge de travail... tâches très différentes... de la pédagogie au choix de couleur des peintures... le manque de craies... élève en pleurs... parents angoissés... difficultés à approfondir... réponse à

tout... Alertes incendie multiples déclenchées volontairement... règlement des conflits entre élèves et adultes qui n'arrivent plus à se maîtriser... Gérer la sécurité intérieure et extérieure, l'agressivité tant des élèves que des personnels, ou des parents, les conduites déviantes, les deuils, les examens... la multiplicité des tâches avec les risques d'erreurs et leurs conséquences... discordance entre une responsabilité très souvent engagée sur le plan juridique, sans qu'un réel pouvoir, ni une autonomie ne soient données pour la mise en place de vraies règles, adaptées aux établissements... manque d'autonomie réelle... risque de plaintes s'expliquant par l'ampleur des responsabilités et la « judiciarisation » croissante de la société... deux responsabilités antinomiques : assurer la sécurité des personnes et la continuité du service public... absence de soutien, tant de la base que de la hiérarchie... absence d'une formation réelle à gérer les traumatismes psychologiques, notamment face à des situations souvent très dramatiques auxquelles ils sont régulièrement confrontés : deuils, accidents, suicides, violences verbales et physiques... qui les déstabilisent personnellement »¹⁹.

D'autres témoignages... : « Il doit veiller au bon déroulement des enseignements. Mais quand cela se passe mal avec un enseignant titulaire, la marge d'action est à peu près nulle. Devant ce type de problème humain, que connaissent quasiment tous les chefs d'établissement, ils sont bien seuls... »²⁰;

...Ou réflexions sur « les injonctions paradoxales » : « quand l'institution affiche de valoriser l'autonomie et va ensuite évaluer la conformité elle encourage une culture de la dépendance »²¹!

Face à l'amplitude de cette diversité affirmée par les différentes études, on ne s'étonnera pas de cette réaction d'un député de la majorité parlementaire qui a posé une question écrite au Ministre de l'Éducation nationale le 31 mars 2003 : « M... attire l'attention de Monsieur le Ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Recherche sur les conditions de travail des personnels de direction de l'Éducation nationale ; en effet, ces personnels sont de plus en plus sollicités pour accomplir dans l'urgence une multitude de tâches périphériques à leurs missions, tâches qui sont dévoreuses de temps et pour lesquelles ils n'ont reçu aucune formation... Les personnels de direction doivent par ailleurs assumer le contre-coup des annonces ministérielles, gérer les ressources humaines des EPLE dans un cadre statutaire rigide et non négociable, répondre à des appels à projets... »

Quand la gestion du quotidien devient gestion de la crise...

« la crise c'est l'urgence plus la déstabilisation. [...] La transformation de l'échelle des ris-

ques au sein des établissements scolaires, les exigences sociales de transparence, de réponses crédibles, la médiatisation, les controverses publiques, l'incertitude créée par la prise en compte des lésions psychiatriques (accident du travail, sans lésion physique, harcèlement professionnel, etc.), la banalisation des fax aux procureurs de la République, l'intervention de partenaires multiples, ont contribué à l'évolution d'un passage de la simple urgence traitée en interne à l'univers de la crise. [...] Elle combine déferlement de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux. [...] Dans ce contexte, le chef d'établissement ne peut pas se limiter à donner des instructions, il doit assumer d'autres fonctions : ciment interne pour son organisation, animateur de systèmes beaucoup plus ouverts, communicateur externe vers l'ensemble des autres intervenants et du public²² »

- « 45 % des chefs d'établissement qui travaillent en banlieue ont eu à faire des signalements à la justice pour des actes délictueux.
- Il y a plus du double des chefs d'établissement ayant été amenés à gérer des accidents de travail dans les banlieues que dans le milieu rural.
- 10 % des chefs d'établissement travaillant dans des grandes villes ont eu à gérer des coups et blessures contre leurs personnels.
- 15 % des chefs d'établissement travaillant en banlieue ont eu à faire face à des menaces d'agression physique imminente.
- Presque le même pourcentage de chefs d'établissement travaillant en milieu rural et en banlieue ont dû faire face à des menaces de mort contre eux.

Il y a le double de chefs d'établissement en banlieue comparé au milieu rural, à avoir fait face à plus de 5 événements dans le mois²³.

« Dans 76 % d'établissements concernés et pendant la période choisie, il y a eu des événements violents et pour 40 %, la crise semble être un mode de fonctionnement habituel avec un événement grave ou plus par semaine, à gérer par le chef d'établissement.²⁴ »

« Il y a trois fois plus de probabilités dans notre population, d'avoir des blessures graves, à la suite d'une agression dans une zone défavorisée que dans une zone favorisée. Ces données justifient la concentration de moyens pour réduire les actes de violence dans certaines zones.²⁵ »

Et l'étude à laquelle nous avons emprunté ces lignes conclut sur ce point : « Notre hypothèse de travail, selon laquelle les chefs d'établissement qui ont été confrontés au plus grand nombre d'événements traumatiques, devraient

rapporter les indices les plus élevés du traumatisme vicariant, se révèle en partie exacte »²⁶.

Comment en serait-il autrement, quand la formation elle-même se révèle incapable de répondre à l'attente des personnels de direction pour faire face à ces situations, comme les structures d'aide, ainsi que le démontre la même enquête :

61,5 % d'insatisfactions par rapport à la formation initiale, 56,4 % dans le cadre de la formation continue²⁷.

Ces insatisfactions peuvent être croisées avec l'étude présentée dans le rapport de décembre 2001 de l'IGEN sur la formation initiale des personnels de direction qui constate :

- l'insuffisance de certains fondamentaux de cette formation (alternance, individualisation, évaluation)
- Les dysfonctionnements du trio : stagiaire - chef d'établissement d'affectation - tuteur.
- La difficulté des stagiaires à identifier les rôles et les domaines d'intervention des différents acteurs engagés dans leur formation.
- L'insuffisance de la formation dans les domaines pédagogiques et, en particulier, l'absence d'apports culturels de haut niveau : l'échange sur les pratiques professionnelles ne saurait suffire à constituer le corpus d'une formation de chef d'établissement.
- L'ouverture trop restreinte de la formation vers d'autres établissements et, plus généralement vers l'extérieur.

Niveau de satisfaction bas ou très bas (57 % vis-à-vis des cellules d'aide départementales ou académiques), s'agissant de violence et délinquance chez les mineurs²⁸. (Le taux de satisfaction envers le partenariat Police - justice - éducation est en revanche de près de 70 %²⁹).

Quant au soutien reçu de la part des supérieurs hiérarchiques : 34,5 % de bas et très bas, 20,4 % de haut et très haut.

Et celui du personnel de l'établissement : 10 % des chefs d'établissements insatisfaits du personnel, presque 51 % de satisfaits à très satisfaits³⁰.

L'ensemble de ces données révèle une situation d'extrême solitude, de tension permanente et de parcellarisation des tâches accomplies au quotidien par les personnels de direction.

Le ressenti empirique - traduit à tous les niveaux des instances du SNPDEN - est désormais scientifiquement attesté par les différentes études récemment publiées.

Cet état de fait est-il propre au système éducatif français ?

19 Témoignages d'après Le traumatisme vicariant p. 13 et suivantes

20 id. citation extraite de « Profession : Chef d'établissement », Grellier Y, ESF éditeur, 1998.

21 id. Fullan M., 1997

22 id. p. 113, Patrick Lagadec 2000.

23 id. p. 55

24 id. p. 62

25 id. p. 57

26 id. p. 67

27 id. p. 70

28 id. p. 74

29 id. p. 77

30 id. p. 103

3. La réalité de l'encadrement scolaire en Europe

Partout, en Europe, le chef d'établissement a vu son autonomie d'action progresser et donc aussi ses tâches et sa responsabilité. Celles-ci sont devenues plus complexes surtout lorsque les interlocuteurs publics du chef d'établissement sont multiples, ce qui s'est produit avec le mouvement général de décentralisation depuis quinze ans en Europe. Partout aussi, des mécanismes de participation intéressant les principaux partenaires de l'école, ont été mis en place. Le chef d'établissement doit donc engager un dialogue avec les représentants de groupes ayant chacun une vision différente de l'école et de son fonctionnement. Cette complexité s'est accrue par la nécessité de piloter les établissements en répondant davantage aux besoins individuels, et ce, dans l'optique d'une gestion efficace des ressources.

Selon la taille de l'établissement et pour un nombre d'heures variable et restreint, les chefs d'établissement enseignant (Allemagne, Autriche, Finlande, Grèce, Danemark, Norvège, Pays-Bas) et travaillent avec une équipe de professeurs entre lesquels ils ont réparti les tâches. Là où la décentralisation est forte, ils coordonnent le projet d'établissement dans le cadre d'une Direction par objectifs (Grande-Bretagne, pays scandinaves, Communauté flamande de Belgique, Pays-Bas, des Länder allemands). Souvent (Angleterre, pays nordiques), ils recrutent les enseignants et les personnels d'aide (France), en collaboration avec l'autorité dont dépend l'école. Ils en gèrent la carrière (Grande-Bretagne et pays scandinaves) et parfois (Suède) déterminent le montant du salaire, notamment la part au mérite, en accord avec les élus syndicaux. En Angleterre, ils doivent évaluer le personnel tous les ans et fixer des objectifs de progression pour l'année. Le plus souvent en Europe, ils sont en charge du plan de formation des personnels enseignants.

Paradoxalement, ces évolutions n'ont pas été suffisamment accompagnées par les responsables politiques. L'initiative anglaise d'élaborer un programme de formation pour les personnels de direction et d'ouvrir des centres régionaux, avec un accompagnement au premier emploi et une formation continue en lien avec les entreprises, est très récente. La Finlande a rendu obligatoire la formation continue (3 jours par an). La question du vivier de recrutement se pose aussi dans toute l'Europe. En Angleterre, on fait appel parfois dans les établissements difficiles ou très complexes à des personnels non issus du monde de l'enseignement, à contrats limités... et à très gros salaires.

Aux Pays-Bas : La configuration classique est un chef et 3 ou 4 adjoints selon le nombre d'élèves, qui possèdent chacun la responsabilité de 300 élèves environ. A cette équipe, s'ajoutent des collaborateurs ensei-

gnants, responsables de discipline, désignés pour l'année. Ces assistants gagnent 10 % de plus qu'un professeur agrégé, l'adjoint 20 % en plus, le chef 30 % à la fin de la carrière.

En Italie : Le système scolaire était centralisé. La réforme qui vient d'être votée au parlement l'orienta de plus en plus vers une régionalisation. Les chefs sont recrutés par un concours national. Les candidats sont classés et peuvent être nommés sur n'importe quelle partie du territoire. Jusqu'au 31 août 2000, l'assemblée des professeurs de chaque établissement choisissait au début de l'année, un certain nombre d'entre eux qui devaient faire fonction de collaborateurs du chef d'établissement. Ce nombre était variable de 1 à 4 selon le nombre d'élèves. Après cette sélection, le chef d'établissement choisissait parmi les élus celui qui allait devenir son adjoint. Depuis 2000, le chef désigne lui-même ses collaborateurs.

En Allemagne : Un chef d'établissement, et le chef d'établissement adjoint comme « premier entre les pairs » des 4 à 10 autres adjoints, tous des professeurs très expérimentés avec des fonctions comparables à celles des professeurs principaux ou coordonnateurs qui sont responsables de leur département. Le chef d'établissement et le chef d'établissement adjoint sont nommés après une sélection par le ministère du Land.

En Grande-Bretagne : Le quasi chef d'entreprise qu'est le chef d'établissement anglais choisit son adjoint « Vice Principal » et les responsables de département qui ont l'un et les autres une rémunération supérieure à celle des enseignants. Le choix du Vice Principal est soumis aux autorités locales responsables de l'établissement. L'autonomie totale étant cadrée par l'orientation des politiques publiques qui se décline en trois volets : publication de tableaux de résultats, système d'inspection des établissements avec rapport mis à la disposition du public, programme de gestion des performances pour les enseignants et les personnels de direction en relation avec leur rémunération.

Les différents types de Direction de l'enseignement secondaire sont en fait largement déterminés par un contexte politique, historique et culturel plus général.

Rien n'est simple et les comparaisons touchent à la culture des peuples.

Dans toute l'Europe les systèmes se rationalisent, se réorganisent en quête d'adaptation aux nouvelles exigences de la société. Partout l'accent est mis sur la maîtrise des nouvelles compétences de base et sur la définition des standards à atteindre pour améliorer l'efficacité. Les personnels de direction sont placés partout en première ligne, au moment où la nature et les objec-

tifs de l'enseignement sont en train d'être redéfinis sur les bases des objectifs de la conférence de Lisbonne.

Piliers des systèmes, les personnels de direction voient dans toute l'Europe leur situation se modifier. Seuls quelques pays ont répondu aux besoins en clarifiant les tâches et en approfondissant une formation quasi inexistante antérieurement (jusqu'à très récemment seule la France avait une organisation structurée et obligatoire de formation professionnelle, qui s'achemine vers le DESS de Direction, pour ses personnels de direction, chefs et adjoints).

L'ampleur des tâches et des responsabilités surpasse les disparités.

Pour mémoire cette annonce fantaisiste parue dans le Toronto Star et publiée dans un ouvrage de l'OCDE sur la gestion des établissements scolaires :

« *Offre d'emploi : on recherche un directeur d'école expérimenté, capable de convaincre des clients de tous âges, de motiver son équipe, de contrôler les dépenses, de jongler avec les conventions collectives, d'arbitrer les conflits, de désamorcer la violence, de savoir s'y prendre avec les élus, de comprendre les nouveaux textes législatifs et de les expliquer aux autres, d'être discret, tout en sachant parler haut et fort.*

Avertissement : les horaires de travail sont longs, la sécurité de l'emploi n'est pas garantie et il faut supporter les réactions du public à tout changement intervenant dans le système éducatif ».

Tous sont pris entre deux types de tutelles plus ou moins serrées :

- La tutelle administrative externe avec l'obligation de remplir un contrat pédagogique de dimension nationale (Royaume Uni, France) ou régional (Belgique) qui n'implique pas forcément leur nomination, par le pouvoir central ou régional.
- Le contrôle exercé par l'organe administratif et éducatif collégial sur place, plus ou moins influent.

Le chef d'établissement est dans l'ensemble des pays industrialisés beaucoup plus entouré et aidé qu'en France. La rémunération qu'il perçoit correspond davantage à la complexité et la multiplicité de ses fonctions.

En phase avec ces constats, grâce à sa représentativité, le SNPDEN a, dès 2000, signé avec le Ministère un Protocole dont l'application aurait dû contribuer à accompagner ces évolutions et à améliorer les conditions d'exercice du métier de personnel de direction. Cette réalité décrite plus haut met en évidence l'urgence d'appliquer les dispositions du Protocole et du Statut dans leur intégralité, mais aussi d'aborder une nouvelle réflexion et de formuler de nouvelles propositions.

Réflexion et propositions du SNPDEN

Les propositions du SNPDEN pour que les personnels de direction exercent les missions contenues et décrites dans le protocole autour du concept « *Diriger l'Établissement* ».

1. Diriger un établissement public décentralisé et autonome «un métier» assuré par les personnels de direction.

Penser les fonctions de chef d'établissement au XXI^{ème} siècle, c'est aussi, comme l'exprimait le Recteur DE GAUDEMAR en introduction à notre congrès de Toulouse, réfléchir à comment penser une véritable déconcentration dans notre système qui soit le parallèle exact de la décentralisation. La seule véritable réponse à cette problématique ne peut être que l'idée défendue depuis toujours par le SNPDEN : donner les moyens d'une véritable autonomie à l'EPLÉ.

A. L'établissement public d'enseignement et son autonomie dans le cadre de la décentralisation

Créé par les lois de décentralisation de 1982-1983 et le décret du 30 août 1985, l'Établissement Public Local d'Enseignement s'est vu conférer une large autonomie pédagogique, financière et administrative. A plusieurs reprises, lors de ses congrès et de ses Conseils Syndicaux Nationaux, le SNPDEN a rappelé son adhésion à cette structure d'établissement ;

« Le CSN réaffirme son attachement fort à l'EPLÉ qui a été institué par les lois de décentralisation de 1982-1983 et le décret d'application du 30 août 1985. Seul cet Établissement Public Local est à même de garantir une plus grande efficacité du service public d'éducation. Pour le SNPDEN, l'EPLÉ est en effet une instance de proximité, démocratique, où se retrouvent les usagers, les personnels et les représentants des collectivités territoriales. De notre point de vue, il n'existe pas d'instance de proximité plus pertinente et faire disparaître cette spécificité reviendrait de facto à une régression du processus initial de décentralisation. C'est à cette fin que nous revendiquons un accroissement de l'autonomie de l'EPLÉ – autonomie qui s'inscrit dans une logique de pilotage dans un cadre national selon un cahier des charges et une pratique du contrôle de régularité a posteriori, autonomie qui s'oppose totalement au développement de projets locaux encourageant la concurrence autour de structures éclatées – » cf. motion n° 1 rapport commission métier CSN des 14 et 15 mai 2003³¹ :

En ce qui concerne plus spécialement l'autonomie de l'EPLÉ, il nous semble indispensable, avant de procéder à son élargissement, de faire réellement respecter dans leur intégralité, par tous les échelons de notre hiérarchie, ainsi que par les autorités de tutelle, les responsabilités qui nous sont déjà dévolues par le décret du 30 août 1985. Il s'agit de faire valoir un espace d'initiatives dans le respect des compétences reconnues par la loi aux EPLÉ et à leur conseil d'administration. Nous devons réaffirmer avec force et vigueur qu'un éventuel élargissement de

l'autonomie de l'EPLÉ doit impérativement s'inscrire dans une logique d'un pilotage dans un cadre national défini par un cahier des charges.

Enfin, toute nouvelle avancée de la décentralisation ne serait envisageable et réalisable qu'à deux conditions simultanément réunies : renforcement des attributions du représentant de l'État et développement du contrôle de légalité.

Une réaffirmation et un élargissement de la marge d'autonomie, de gestion, et de pilotage de l'EPLÉ devraient apparaître en même temps qu'un allègement de la véritable technocratie intermédiaire qui existe parfois.

L'espèce de harcèlement que constituent la diversité et l'accumulation des pressions, contrôles tatillons, exigences d'enquête ou de projets, et l'empilement de circulaires nationales, académiques et départementales obèrent la maîtrise des conditions concrètes d'exercice de notre métier. Cette situation que nous subissons a été dénoncée par le ministre Xavier DARCOS en personne le 5 novembre 2002 devant le médiateur national et les médiateurs académiques en termes de « harcèlement textuel ».

Quant à la déconcentration, elle passe par l'attribution de compétences accrues aux chefs d'établissement en leur qualité de représentants de l'État et ne saurait se limiter à un simple transfert de charge des Rectorats ou des Inspections Académiques vers les EPLÉ

Le SNPDEN est favorable à un élargissement de l'autonomie de l'EPLÉ afin d'être en situation de mieux prendre en compte les attentes des usagers de l'école. Par contre, nous demeurons résolument opposés à toutes initiatives qui viseraient à mettre en concurrence les collèges et les lycées. Dans ce cas, il y aurait rupture avec les principes fondateurs de l'école de la République que sont l'unicité de l'offre de formation sur l'ensemble du territoire et le caractère national des diplômes³².

Il s'agit pour le SNPDEN d'obtenir à l'occasion d'une nouvelle étape de la décentralisation, le rééquilibrage au bénéfice de l'EPLÉ et de son autonomie, de son environnement institutionnel et réglementaire.

Toute nouvelle étape de la décentralisation doit passer par un élargissement de l'autonomie de l'EPLÉ, dans un cadre national, pour garantir la pérennité d'un service public d'éducation assurant l'égalité des chances d'accès au savoir.

B. L'organisation administrative de l'Établissement Public d'Enseignement décentralisé

Pour accomplir les missions et les responsabilités de personnel de direction telles qu'elles sont décrites dans le référentiel annexé au protocole d'accord du 16 novembre 2000, il est indispensable que l'EPLÉ décentralisé se voit doter d'une nouvelle organisation de son pôle administratif comprenant les éléments suivants :

- **La Direction** composée du chef d'établissement et du (ou des) chef(s) d'établissement adjoint(s)
- **L'équipe de Direction** comprenant la Direction – à laquelle s'adjoint un secrétaire général pour les établissements complexes et/ou multisites - plus le gestionnaire et le chef des travaux, et dans laquelle les CPE peuvent trouver toute leur place.
- **Le pôle administratif** est placé sous l'autorité du chef d'établissement. Il est animé par le secrétaire général. La multiplication et la complexification des tâches rendent nécessaires la requalification de ce service et des personnels qui y exercent. La judiciarisation des modalités de fonctionnement des établissements, avec en corollaire le développement de contentieux devant le juge administratif, impose dès aujourd'hui que des personnels qualifiés appartenant au moins à la catégorie B remplissent les missions dévolues à ce pôle administratif.
- **Les établissements multisites** pour lesquels le SNPDEN se prononce positivement car ils sont les seuls à permettre :
 - Le maintien sur tout le territoire d'établissements de proximité afin de lutter contre la désertification rurale
 - La recherche d'une meilleure dynamique pédagogique.

31 Direction n° 108, mai 2003

32 Direction n° 101 septembre 2002

- La possibilité de créer des équipes de direction (chef et adjoint) dans tous les EPLE

Il nous semble pertinent de souhaiter également la présence sur tous les sites d'un conseiller principal d'éducation. Les modalités d'organisation pourront dépendre du projet d'établissement du multisite : regroupement éventuel d'élèves par niveau, par journées, sur l'un ou l'autre site.

Le rôle de l'adjoint pourrait également être valorisé et celui-ci bénéficier d'une indemnité de responsabilité si le projet d'établissement et sa lettre de mission lui confèrent des responsabilités plus prégnantes (responsabilité d'un site secondaire de manière permanente par exemple).

Le référentiel des personnels de direction établit clairement les missions et domaines d'activités qui nous sont confiés. Des moyens humains pour DIRIGER un établissement sont indispensables à l'exercice de cette fonction.

La création d'emploi de secrétaire général d'établissement public décentralisé placé sous l'autorité directe du chef d'établissement permettrait de nous recentrer sur les missions de Direction et de pilotage de l'établissement, et de faire assurer par ce dernier les activités suivantes :

- préparation et rédaction des actes administratifs,
- centralisation de l'information,
- gestion des personnels,
- respect des procédures et contrôle de légalité,

2. Renforcer la spécificité de notre métier

Chef ou adjoint, notre métier est celui de « diriger » les établissements qui nous sont confiés : le personnel de direction impulse et conduit la politique pédagogique et éducative de l'établissement ; il pilote le projet d'établissement, il suscite et fédère les initiatives. Quelle que soit la réalité concrète de l'exercice du métier, demeure une réalité partagée : tous les personnels de direction revendiquent d'avoir du temps pour diriger c'est à dire de pouvoir consacrer l'essentiel de leur temps de travail à l'exercice de tâches qui relèvent de la mission de Direction.

Ceci commence par impliquer que chaque EPLE soit doté d'une équipe de Direction complète assistée de collaborateurs possédant les compétences propres à l'exercice des domaines d'activité qu'on leur confie, d'un pôle administratif de personnels qu'on met en situation d'assurer les tâches, devenues souvent très tech-

- suivi des dossiers techniques et de sécurité en relation avec les collectivités territoriales.

Ce personnel pourrait être, à l'instar de ce qui se pratique en rectorat ou en inspection académique, secrétaire général implanté en établissement public d'enseignement décentralisé, dont les conditions de stabilité dans le poste resteraient à définir.

C. La structure interne de l'Établissement Public d'enseignement décentralisé

Pour mener à bien leur mission, les personnels de direction ont besoin de différents conseils et commissions, dont certains existent déjà et d'autres sont à créer ou à modifier :

• Le Conseil d'Administration :

Sa composition tripartite a fait la démonstration de son caractère démocratique. Elle est par ailleurs de nature à garantir la cohérence du cadrage national et académique du service public d'éducation, et, dans cette même logique, nous pensons que la présidence du CA doit demeurer au chef d'établissement : confier à tout autre membre, cette présidence constituerait un affaiblissement du rôle de l'État et ne manquerait pas de perturber profondément le fonctionnement des établissements.

• Création du bureau du conseil d'administration :

La création d'un bureau du conseil d'administration inscrite dans le Protocole doit participer d'un fonc-

tionnement amélioré de l'EPLE. Le bureau – en se substituant à la commission permanente – serait un outil de simplification et de souplesse pour la gestion quotidienne et l'exécution de la politique générale arrêtée par le conseil d'administration³³.

• Création du conseil pédagogique et scientifique :

Il doit être une instance de concertation pour définir les grandes orientations pédagogiques et éducatives de l'EPLE. Sa composition devrait associer les coordonnateurs de discipline et de projets pédagogiques, échelons intermédiaires qui devront être reconnus.

• Le conseil de discipline :

Le SNPDEN n'était pas demandeur de changement en 2000, il ne l'est pas davantage en 2003, hormis l'indispensable présence de l'adjoint, qui doit également pouvoir continuer d'en assurer la présidence. Une composition réduite et équilibrée serait un gage d'efficacité. Cependant il est indispensable qu'un appui juridique des services académiques soit développé afin d'aider les chefs d'établissement à faire face à l'intervention de plus en plus fréquente d'avocats dans la procédure disciplinaire.

La formalisation et la mise en place de ces instances de l'établissement public d'enseignement décentralisé sont de nature à faciliter le fonctionnement administratif et permettront de dégager pour les personnels de direction les moyens et le temps d'exercer pleinement leur métier dans sa spécificité.

niques et très complexes. C'est notamment la question lancinante d'un niveau adéquat de gestion et maintenance des outils informatiques qui auraient dû être un instrument de libération et d'enrichissement. C'est ce qui a été réaffirmé au Congrès de Nantes, en mai 2002 :

« Les personnels de direction doivent faire face à des problèmes multiples de nature humaine, matérielle, statutaire, réglementaire, qui revêtent également une diversité liée à celle du fonctionnement des différentes académies. Dans ce cadre, le congrès affirme que les conditions de travail des personnels de direction sont de plus en plus inacceptables. C'est pourquoi le congrès demande au Bureau National de créer un groupe de travail national et transversal chargé de synthétiser les plates-formes revendicatives issues des académies, de présenter ou d'aider

à apporter des solutions cohérentes qui permettront à chaque académie d'avoir une base commune laissant la place nécessaire au traitement des spécificités locales³⁴.

Le peu de sensibilité des décideurs de l'éducation face à ce thème, l'interférence de certains échelons intermédiaires cherchant à « marquer leur territoire », parfois au mépris de la réglementation, a conduit les personnels de direction à hausser le ton sur cette question devenue centrale :

« L'action du syndicat depuis le Congrès de Nantes, auprès des Ministres, des membres de leurs cabinets et des Directions de l'Administration centrale s'est heurtée à une fin de non recevoir qui n'a pas permis d'obtenir la mise en œuvre de notre référentiel de métier contenu dans le protocole et le statut.

33 Direction n° 108, mai 2003

34 Direction n° 101, septembre

Cette fin de non recevoir a provoqué, jour après jour, une exaspération des personnels de direction, qui s'est aggravée des prises de positions tatillonnes de certains échelons hiérarchiques intermédiaires.

Face à cette situation, le CSN mandate le Bureau National pour qu'il engage, dès maintenant, toutes les formes appropriées d'actions syndicales qui doivent permettre d'obtenir une réelle amélioration des conditions d'exercice de notre métier.³⁵

Lors du CSN des 14 et 15 mai 2003, le SNPDEN a rappelé son attachement à notre référentiel du métier de personnel de direction, défini dans le Protocole et le nouveau Statut et que d'éventuelles « expérimentations » ne sauraient remettre en cause.

Le protocole, une étape nécessaire

A. La lettre de mission

Comme le souligne le Protocole, « l'évaluation des personnels d'encadrement constitue l'un des enjeux forts de la modernisation de la fonction publique » : seul le respect des différents principes rappelés par le SNPDEN permet de positionner clairement les personnels de direction dans leur nouvelle stature. Le décret du 11 décembre 2001 en prend acte et le SNPDEN soutient cette approche qui peut être un pivot efficace de l'amélioration des conditions de travail des personnels de direction comme l'a rappelé avec quelque solennité le congrès de Nantes :

« Le dispositif « diagnostic/lettre de mission/évaluation des personnels de direction » doit obligatoirement faire l'objet d'un suivi par le groupe de travail permanent constitué auprès du Recteur dit « groupe Blanchet ».

Le choix des indicateurs du diagnostic relève de la responsabilité de la direction (chef et adjoint).

La lettre de mission est individuelle.

Celle du chef d'établissement doit être rédigée et signée par le recteur. Elle est contresignée par le chef d'établissement. La lettre de mission de l'adjoint est rédigée par le chef d'établissement, signée du Recteur et contresignée par le chef d'établissement et l'adjoint.

Ces lettres de mission ne sauraient faire référence à une structure infra départementale ou autres structures locales.

La mise en œuvre de la phase d'évaluation devra, à terme, s'effectuer sous le contrôle des commissions paritaires académiques et nationales.³⁶

En effet, parmi les vecteurs d'une amélioration sensible des conditions d'exercice du métier se trouve la lettre de mission donnée par le Recteur à la direction de l'EPLE.

La lettre de mission : elle fait suite à un diagnostic de l'établissement élaboré par la direction. Une réflexion est à mener sur l'extension aux autres personnels d'encadrement de l'EPLE

B. Les groupes de travail permanents auprès des Recteurs

Depuis plusieurs années, sous la pression du SNPDEN, se sont généralisés ce qu'il est de coutume de nommer les « groupes Blanchet ». Une enquête initiée par le Bureau national permet d'établir le seul bilan disponible, à partir des 17 réponses fournies par les Secrétaires académiques.

Ces groupes sont toujours présidés par le Recteur. Les IA DSDEN y participent dans un tiers des académies. En revanche, les chefs de division ne sont présents de façon régulière que dans 6 académies. En moyenne, les personnels de direction sont représentés par une dizaine de collègues au sein de laquelle le SNPDEN occupe sa place légitime. Dans neuf cas sur dix, le Recteur les désigne sur proposition des représentants syndicaux. Dans la quasi-totalité des académies, les « groupes Blanchet » fonctionnent sur un rythme trimestriel assez régulier. Parmi les thèmes abordés, huit reviennent régulièrement : diagnostic/lettre de mission, remplacements, ARTT des ATOSS, calendrier académique, préparation de rentrée, bassins, projet académique, courrier électronique. Autres thèmes cités à plusieurs reprises : les réformes, les rapports avec les collectivités territoriales, la responsabilité et l'autorité des personnels de direction. Dans 7 académies, des groupes thématiques spécialisés ont été mis en place. Dans 12 académies, il y a au moins un relevé de conclusions rédigé soit par l'administration (8 cas) soit par les représentants des syndicats (4 cas). Dans 11 de ces académies, il est diffusé (dans 7 cas, aux membres du groupe, dans 2 cas aux membres et aux syndiqués, dans 2 cas aux membres et à tous les personnels de direction de l'académie).

Quelques académies font une évaluation négative du fonctionnement des « groupes Blanchet » : soit ces groupes se réduisent à des monologues informatifs rectoraux, soit une forte pression syndicale est indispensable pour obtenir la régularité des réunions ou le respect de la représentativité syndicale.³⁷

C. L'adjoint et l'extension du domaine de délégation

Lors du CSN des 14 et 15 mai 2003, le SNPDEN a rappelé qu'une nouvelle organisation du temps de la Direction nécessitait un élargissement de la délégation à l'adjoint de la totalité des activités et des responsabilités du chef d'établissement : formalisation reconnue de cette délégation, reconnaissance de l'adjoint, notamment auprès de la hiérarchie, aménagement du temps de travail au sein de la direction.

« Le CSN mandate le Bureau National pour qu'il étudie avec le ministère de l'Éducation Nationale la possibilité donnée à l'adjoint de recevoir délégation dans tous les domaines, y compris financier, ceci par la réécriture de l'article 10 du décret du 30 août 1985. Cette demande s'inscrit dans la réaffirmation de la nécessité d'une équipe complète de direction dans l'EPLE ».³⁷

Une ARTT à construire

D. L'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail

Quelles que soient les avancées qu'on puisse enregistrer au travers des lettres de mission, d'équipes complètes, de collaborateurs adéquats ou de délégations, la question de l'ARTT en tant que telle ne peut être éludée. Le rappeler n'est que demander l'application de textes déjà publiés depuis plusieurs années. Le paradoxe est que l'application de ces textes pour les autres catégories de personnels a contribué à la dégradation des conditions d'exercice du métier des personnels de direction.

Comme le soulignait le rapport de la commission Métier au CSN novembre 2002.³⁸

« L'aménagement et la réduction du temps de travail, actés pour plusieurs catégories de personnels exerçant dans les EPLE continuent d'être différés pour les personnels de direction.

Ce décalage nous conduit à penser que pour nous, la notion d'ARTT se traduit toujours et encore dans les faits, avec un A qui renvoie à Augmentation et un R à Rallonge du temps de travail des personnels de direction ».

L'érosion constante des capacités d'action des EPLE par les arrêtés relatifs à chaque corps aboutit à l'impossibilité désormais d'assurer un service à la

35 Motion n° 1 du CSN de novembre 2002

36 Congrès de Nantes – Motion n° 1 - mai 2002 – Direction n° 99 juin 2002.

37 Vote du CSN de mai 2003 : unanimité moins 4 contre

38 Direction n° 104, décembre 2002

hauteur de ce qu'il prétend offrir. Ces applications laissent les personnels de direction, seuls et démunis dans une « citadelle vide » dont il leur faudrait assumer la maintenance et le gardiennage. La confusion qui règne autour des notions d'astreintes est, à cet égard, révélatrice.

Lors du Congrès de Nantes, Michel Richard soulignait dans son rapport :

L'ARTT dans la fonction publique d'état décidée par le précédent gouvernement a amené le ministère de l'Éducation nationale à accorder le bénéfice de cette disposition à plusieurs catégories de personnel. A ce jour, les personnels de direction demeurent exclus de ce dispositif dans les faits.

Dans un concert d'autosatisfaction, seuls ou presque nous avons rappelé les exigences du service public. En effet, la mise en place de l'ARTT des personnels ATOSS sans création d'emplois a entraîné des difficultés qui ont systématiquement été éludées dans les contours flous de « gains de productivité » rarement définis. Les conditions mêmes de la mise en place de l'ARTT posent la question de l'externalisation de certaines prestations.

Non consultés sur le document de cadrage national concernant l'ARTT des « personnels IATOSS et d'encadrement », nous n'en reconnaissons pas la validité pour ce qui nous concerne : les personnels d'encadrement mentionnés par ce document ne pouvant être que ceux du champ de syndicalisation des organisations signataires.

Nous sommes d'autant plus déterminés et résolus à faire aboutir nos revendications dans le cadre de dispositions propres.

C'est donc, en toute logique, sur ce mandat que le SNPDEN a souhaité négocier un protocole d'accord valant pour tous les personnels de direction, refusant catégoriquement d'introduire une différence de traitement entre chefs et adjoints, collèges ou lycées.

E Compte Épargne Temps et Cessation Progressive d'Activité

Dès le CSN des 20 et 21 novembre 2000, le SNPDEN demandait que « soit obtenue une réduction du temps de travail envisagée sur la carrière par capitalisation (ouverture d'un Compte Épargne Temps). Cette capitalisation doit être utilisable à tout moment de la carrière ou en fin de carrière dès lors que le total capitalisé correspond à une année scolaire au libre choix de chacun(e) ». La Fonction Publique ne prévoyant une capitalisation que sur 5

ans maximum, nous avons alors alerté notre fédération, l'UNSA-Éducation, pour qu'elle renégocie avec la Fonction Publique sur ce temps de capitalisation. Cette négociation a permis une avancée considérable qui s'est traduite par un vote positif du Conseil Supérieur de la Fonction publique.

« Les droits à congés acquis au titre du compte épargne temps doivent être exercés avant l'expiration d'un délai de 10 ans à compter de la date à laquelle l'agent a accumulé un congé d'une durée minimale de 40 jours ouverts sur son compte. A l'expiration de ce délai, le compte épargne temps doit être soldé. L'agent qui n'a pu, du fait de l'administration, utiliser les droits à congés accumulés sur son compte épargne temps, en bénéficie de plein droit ».

En effet, l'enquête sur les conditions d'exercice de notre métier conduite par le SNPDEN, a révélé clairement que le temps de travail des personnels de direction dépassait les 1850 heures annuelles. Le CET s'établissant sur la base d'une durée annuelle de travail de 1600 heures et de 9 semaines de congés (dont ne sont pas exclus les personnels de direction). Cela rend légitime que nous demandions, conformément à l'article 3 du décret du 29 avril 2002 portant création du CET dans la fonction publique d'État, que nous soient ouverts 22 jours de RTT pour abonder notre compte Épargne Temps. Sachant que le compte épargne temps ne peut excéder 22 jours par an, il est clair que dans le cadre de l'Éducation Nationale qui prévoit un minimum de 9 semaines de congés annuels, il sera possible de capitaliser une année complète au bout de 10 ans. C'est donc une victoire importante du SNPDEN et de l'UNSA-Éducation. Lors du Congrès de Nantes, la Commission MÉTIER soulignait dans son rapport :

Nous prenons acte de la possibilité offerte aux personnels de direction de bénéficier du compte épargne temps. Ce dispositif marque une première étape, mais dans le cadre de l'exercice de leur mission, les personnels de direction souhaitent se voir reconnaître un droit à un aménagement et à une réduction de leur temps de travail selon des modalités spécifiques aux charges et contraintes de leur métier. Le bénéfice d'une ARTT complète ne saurait trouver sa concrétisation dans la pérennisation du congé de fin d'activité ou dans l'octroi du droit à la cessation progressive d'activité.

Lors du Congrès de Nantes, le débat et les contributions des académies³⁹ ont permis d'élaborer la motion suivante, reprise par deux motions lors du CSN de novembre 2002 :

Le congrès prend acte de la possibilité offerte aux personnels de direction de bénéficier des dispositions du Compte Épargne Temps (cf. Décret n° 2 002-634 du 29 avril 2002).

Le congrès refuse catégoriquement que l'ARTT des autres catégories de personnels se traduise par un accroissement du temps et de la charge de travail des personnels de direction.

Le congrès réaffirme notre volonté de voir reconnu notre droit à un aménagement et à une réduction de notre temps de travail.

Le congrès demande que les personnels de direction aient la possibilité de définir les modalités spécifiques de l'Aménagement et de la Réduction de leur Temps de Travail.

Le congrès mandate le Bureau National pour qu'il poursuive la négociation sur l'ARTT des personnels de direction. Cela ne doit pas exclure nos revendications antérieures relatives à la Cessation Progressive d'Activité et au maintien du dispositif de Congé de Fin d'Activité.

Lors du CSN de novembre 2002, une des motions stipulait également que le Bureau national était mandaté « pour que les dispositions contenues dans le décret 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'ARTT dans la fonction publique d'État soient appliquées sans délai aux personnels de direction » sous la forme « d'autres modalités ». En effet, la question de l'ARTT ne se limite pas à celles du CET et de la CPA même si elle les inclut comme le soulignait Michel Richard dans un texte fort justement nommé « de temps en temps »⁴⁰ :

« En négociant à la suite de la publication du rapport du recteur Blanchet consacré à : « La revalorisation du rôle des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire », puis en signant un protocole d'accord relatif aux personnels de direction avec le Ministère de l'Éducation nationale, le SNPDEN inscrit son action dans le sens d'une clarification des missions et des responsabilités confiées aux personnels de direction dans le cadre du service public d'éducation.

Cette clarification prend toute sa dimension au travers d'un référentiel du métier de personnel de direction, dans lequel leurs missions sont décrites et les domaines d'activités liés à cette mission regroupés autour du concept « Diriger l'EPL ».

Ce cadre posé, il n'en reste pas moins que de nombreux points demeurent en suspens, aux premiers rangs desquels se place la délicate question des

39 Contributions des académies de Aix-Marseille, Besançon, Bordeaux, Créteil, Caen, Grenoble, Guyane, Lille, Limoges, Lyon, Nancy-Metz, Nantes, Nice, Poitiers, Rennes, Strasbourg, Toulouse. Sont intervenus dans le débat des représentants des académies de Montpellier, Limoges, Lyon, Rennes, Caen, Grenoble, Nancy-Metz, Versailles et Bordeaux (9 académies et 13 interventions).

40 Direction n° 108, mai 2003

conditions d'exercice de notre métier de personnel de direction, que bien évidemment la publication d'un décret en décembre 2001, relatif à notre nouveau statut, n'était pas de nature à régler.

Toutefois, une des préoccupations majeures des personnels de direction consiste à pouvoir bénéficier de conditions leur permettant de réellement remplir leurs missions, et surtout d'avoir du temps pour les effectuer.

Le temps de travail représente donc un enjeu essentiel au regard des transformations du système éducatif depuis 1985, même s'il n'est pas aisé d'identifier les bonnes questions relatives au temps de travail des personnels de direction.

Par ailleurs le temps ne semble plus aujourd'hui un critère suffisant mais toujours nécessaire néanmoins, pour prendre la mesure du travail concrètement et quotidiennement effectué par les personnels de direction.

Les débats menés au congrès de Nantes en mai 2002 ont montré que les conditions de travail au quotidien se situent au cœur des préoccupations des personnels de direction. A ce sujet, l'enquête menée par le SNPDEN a permis de mettre en évidence que le temps moyen de travail des personnels de direction s'évalue à plus de 50 heures hebdomadaires, dont plus d'un quart de ce temps de travail est consacré à effectuer des tâches qui ne relèvent pas de nos missions propres ou spécifiques.

Ceci démontre - s'il en était encore besoin - que nos fonctions sont variées, disparates, et complexes ».

Ainsi, au-delà de la continuité du service public, l'enquête que nous avons réalisée, met en lumière que nous exerçons une mission dans laquelle le travail est éclaté, morcelé, et scindé en une source d'activités journalières, dont le rapport des unes aux autres demeure souvent très distancé.

Il apparaît que toute avancée significative passe obligatoirement par la détermination d'un équilibre entre charge et temps de travail, puisque les personnels de direction appartiennent bien, selon l'article 11 de la loi Aubry, à la catégorie des cadres dits « autonomes », dont la nature des responsabilités et des missions ne permet pas de prédéterminer la durée de leur temps de travail. En ajoutant la revendication à « un droit à l'isolement » puisque l'usage massif et intensif des téléphones mobiles, des messageries électroniques et des e-mails entraînent une porosité des temps et des lieux qui se traduit dans les faits par le développement d'un nouveau type d'astreinte

particulièrement insidieux et implicite qui estompe progressivement les limites entre vie professionnelle et vie privée.

F Une négociation difficile

Lors de son intervention au Congrès de Nantes, Philippe Guittet a largement centré son propos sur la question des conditions d'exercice du métier et l'urgence de négociations :

« Des pistes existent maintenant, et des textes ont été présentés et publiés, sur l'ARTT. C'est unanime, que notre CSN de novembre 2000 a posé le principe d'une « réduction du temps de travail obtenue par capitalisation en nous laissant la possibilité d'ouvrir un compte épargne temps dès lors que le total capitalisé correspond à une année scolaire en cours de carrière au libre choix de chacun ».

Il s'agissait dans notre négociation de ne pas diviser le corps des personnels de direction, chefs et adjoints, où qu'ils exercent, contrairement à ce qu'était la position initiale de la DPATE. C'est forts de cette position que nous avons demandé à notre fédération de renégocier avec la fonction publique sur ce temps de capitalisation. Le texte, fruit de cette renégociation, a été présenté au Conseil Supérieur. Le délai de capitalisation maximale est porté de 5 à 10 ans et il est possible d'utiliser le compte épargne temps avant ce terme.

Sachant que le CET ne peut excéder 22 jours par an, il sera possible de capitaliser une année complète au bout de dix ans.

C'est donc une victoire importante du SNPDEN et de l'UNSA-Education.

Ceci acquis, nous n'accepterons pas un traitement différencié entre chefs et adjoints non plus qu'entre les collègues exerçant sur des « petits » ou des « gros » établissements. La logique du corps unique et d'une carrière se déroulant sur plusieurs postes et emplois impose un décompte forfaitaire de nos jours ARTT. Cela signifie aussi que, une fois la question de ce décompte posée et résolue, l'utilisation et le recours au CET ne peuvent que représenter, parmi d'autres, une application de l'ARTT. Ce congrès devra, fort de l'acquis important que je viens d'évoquer, mettre en place une revendication d'ensemble ».

Les propos de Luc Ferry en février 2003 et de Xavier Darcos en avril 2003, se déclarant chacun à leur tour personnellement favorables à notre demande lors d'audiences accordées à des délégations du SNPDEN, la création d'une Direction de l'Encadrement qu'on pouvait imaginer sensible à cette question n'ont guère fait avancer ce dossier essentiel. Au CSN des 14 et 15 mai 2003⁴¹, le secrétaire général du SNPDEN a rappelé combien notre

exaspération est à son comble face à l'attentisme et au blocage de la situation. Dans le bulletin de rentrée⁴², en septembre 2003, Michel Richard rappelle :

« Depuis la publication du décret du 25 avril 2000 relatif à l'ARTT dans la fonction publique de l'État, les personnels de direction demeurent particulièrement attentifs et attentionnés à cette notion d'aménagement de leur temps de travail.

A ce jour, les personnels de direction s'étonnent et s'indignent qu'aucune avancée, ni même ouverture des négociations, ne se soient produites.

Le SNPDEN porte avec détermination, pugnacité et assurance la question du temps qui s'inscrit comme l'une des préoccupations majeures des personnels de direction, pour qu'ils bénéficient de conditions leur permettant de réellement remplir les missions inscrites dans leur référentiel de métier.

En outre, l'évolution de la réglementation quant au régime des pensions civiles, du congé de fin d'activité et de la cessation progressive d'activité rendent encore plus prégnante et légitime notre revendication.

L'enquête que nous avons menée parmi les personnels de direction a permis de vérifier que le temps de travail de ceux-ci dépasse les 1 850 heures annuelles et parfois plus dans certains établissements.

Faudra-t-il une action d'éclat fortement médiatisée autour d'un blocage du fonctionnement de l'institution scolaire par exemple, pour que les dispositions contenues dans le décret du 29 avril 2002 soient reconnues aux personnels de direction ? »

Le SNPDEN a toujours privilégié la négociation sur la confrontation mais, pour négocier, il faut être deux...

Aujourd'hui, l'impatience des personnels de direction est réelle comme le manifeste la divergence sur la fonction de « cadre ».

Pourtant, au prix d'une très réelle et vive tension, le fil d'une négociation a été renoué. Comme l'a dit fort justement un conseiller du ministre :

« L'intérêt que vous portez à cette question fait tout son intérêt »

⁴¹ Direction n° 108, mai 2003

⁴² Direction n° 111, septembre 2003

Ce LIVRE BLANC révèle ou plutôt confirme ce qui pèse le plus négativement sur l'exercice de notre métier: le manque de personnel que nous avons sous notre responsabilité ainsi que l'inadéquation fréquente entre les exigences de leur poste de travail et leur niveau de qualification. Nous ne pouvons nous recentrer sur notre mission de direction que par un accroissement sensible du nombre de nos collaborateurs les plus qualifiés.

Au-delà de la nécessaire création d'emplois de personnels de direction, les EPLE doivent être dotés en postes d'attachés d'administration voire de secrétaires généraux dans les plus grands établissements. De manière incompréhensible, la loi sur les responsabilités locales prévoit le transfert vers les collectivités territoriales des personnels techniciens, ouvriers et de service sans se poser la question essentielle: savoir si cela facilitait ou non l'autorité fonctionnelle des chefs d'établissements sur ces agents. Cette question n'est pas encore tranchée au moment où s'ouvre le débat à l'assemblée nationale sur le projet de loi. Par ailleurs, les missions et les objectifs du service public d'éducation, n'ont jamais été au centre du débat sur la décentralisation; comment ne pas croire alors que le discours autour de la réforme de l'État correspond plus à une volonté comptable de restriction budgétaire au niveau central, de transfert des charges vers les collectivités territoriales qu'à des choix politiques assumés autour du service rendu? Le budget de 2004 en est malheureusement l'illustration.

L'enquête que nous avons menée montre que ce sont également les injonctions de notre hiérarchie qui rendent difficile notre métier; il faut renoncer aux multiples circulaires nationales, académiques et même départementales qui se mêlent souvent d'interférer dans ce qui devrait relever de l'autonomie pédagogique de l'établissement (cf. article 2 du décret du 30 août 1985). La méconnaissance des compétences et du niveau de responsabilité de la part de ceux-là mêmes qui ne manquent pas d'y faire appel en cas de difficultés, la difficile maîtrise des conditions d'exercice du métier, en raison de décisions politiques souvent imprévisibles ou précipitées génèrent du stress. Il est temps qu'enfin nos tutelles reconnaissent nos compétences et nos responsabilités prévues par les lois de décentralisation et leurs décrets de 1983-1985. Il est urgent d'approfondir les conditions de l'autonomie des lycées et collèges. Pour cela la logique devrait être celle d'un cahier des charges, d'une contractualisation et d'un contrôle de régularité a posteriori des moyens délégués. Il faut également renforcer les conditions de la démocratie en recentrant le conseil d'administration sur la définition et l'évaluation de la politique de l'établissement, en remplaçant la commission permanente par un bureau et en créant un conseil pédagogique. En définitive ce que nous souhaitons, c'est l'articulation entre un pilotage national fort et une autonomie renforcée pour l'établissement public d'enseignement décentralisé.

Par ailleurs l'École subit de plein fouet les actes de violence importés de l'extérieur, les pressions communautaires, la volonté de beaucoup de s'extraire des règles. Représentants de l'État sur un terrain aussi riche que fracturé, les personnels de direction font leur possible pour porter l'autorité de l'État face aux attitudes consuméristes, à la volonté de tout négocier et de faire intercéder les médiateurs de toute sorte, pour contourner et remettre en cause les valeurs et les exigences de l'école républicaine. Les chefs d'établissement et les adjoints sont de

plus en plus menacés ou même agressés physiquement ou moralement. Certes, nous ne souhaitons pas présenter les personnels de direction sous l'angle de la « victimisation » mais les responsables politiques doivent enfin comprendre que si nous revendiquons notre fonction d'encadrement dans le service public d'éducation, elle ne peut pas être identique, à celle des cadres des administrations centrales ou déconcentrées, à celle des différents corps d'inspection. La direction d'établissement implique des conditions particulières dans le rapport à l'autorité, dans la responsabilité et dans les missions; elle n'induit pas non plus le même temps de travail et la même gestion de ce temps. La moyenne du temps de travail des personnels de direction est évaluée à plus de 50 heures par semaine. Il n'est donc pas scandaleux de revendiquer l'octroi du compte épargne temps comme c'est déjà le cas pour de nombreux cadres tant de la fonction publique que du privé, ainsi que celui de la cessation progressive d'activité compte tenu des nouvelles dispositions sur les retraites.

Mais surtout, comme l'écrit Patrick Lagadec dans son ouvrage « *les ruptures créatrices* » (éditions d'organisation 2000), « *la véritable mission des responsables est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, le non-sens et le désordre* ». Mais ce qui fait la spécificité de notre métier de personnel de direction tient au fait que nous traitons les questions dans des situations d'urgence, notamment parce que l'ordre, la protection et la sécurité des personnes et des biens sont en train de devenir des dimensions essentielles de notre action. Il faut réaffirmer l'autorité des personnels de direction et des enseignants en donnant toute sa place à la loi et aux textes réglementaires. Dire notamment à nos élèves que tout ne relève pas de la négociation et/ou du contrat, c'est réaffirmer un principe pédagogique essentiel qui contribue largement à la construction d'une conscience citoyenne. La future loi sur les signes religieux que nous avons appelée de nos vœux rappelle que l'École sans être un sanctuaire n'est pas un lieu banal: c'est celui où se forge l'esprit critique dans un espace protégé des pressions idéologiques et religieuses. Cette volonté doit nous guider pour conforter et défendre le principe de laïcité.

Débattre de notre métier, c'est aussi permettre un véritable suivi de notre protocole. Le diagnostic de l'établissement, la lettre de mission, l'évaluation des personnels, la formation initiale et continue que nous avons souhaités sont des instruments essentiels pour une bonne gestion du service public de l'éducation, de l'EPLE et des personnels de direction, mais ils peuvent facilement être dévoyés.

Débattre de notre métier, c'est enfin faire évoluer notre statut, le pyramidage du corps des personnels de direction, le classement des établissements, la place et la rémunération des adjoints, les écarts de rémunération entre personnels selon la catégorie d'établissement. A terme, il s'agira de s'orienter vers la constitution d'un corps d'encadrement supérieur du ministère de l'éducation nationale. Le SNPDEN, parce qu'il porte une conception exigeante du métier de personnel de direction doit être reconnu comme l'interlocuteur indispensable par le ministère de l'éducation nationale. Nous souhaitons que la concertation que nous avons engagée se transforme en une véritable négociation sur notre métier qui réponde enfin aux attentes des personnels de direction exprimées par ce LIVRE BLANC.