

205 - mars 2013

direction

2/10

les personnels de direction de l'éducation nationale

A photograph of two skiers on a snowy mountain slope. The skiers are silhouetted against the bright snow. One skier is in the foreground, and another is further up the slope. The background shows a large, snow-covered mountain peak under a clear blue sky.

Être chef d'établissement- adjoint

snp
den
UNSA

syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale

Sommaire



30 PERSONNEL DE DIRECTION ET ADJOINT

La réécriture de l'article R.421-13 du *Code de l'éducation* a permis au SNPDEN d'obtenir la reconnaissance de la profonde unicité des fonctions de direction.

Deux ans après, qu'en est-il de cette « nouvelle approche » ? Un dossier coordonné par Murielle Favre.



54 DES ÉTABLISSEMENTS À DÉCOUVRIR

Au travers des témoignages de trois collègues, entrez dans l'univers d'établissements scolaires atypiques : deux ERPD et un lycée de la défense. Une autre vision du métier et des approches pédagogiques.



66 L'ACADÉMIE DE BORDEAUX

L'académie de Bordeaux se présente avec ses cinq départements et ses contrastes, des vignobles aux forêts des Landes, de la mer à la montagne, mais aussi avec un article collégial sur l'engagement des femmes dans la vie syndicale.

6	ÉDITO
10	BN
12	ACTUALITÉS
21	CARRIÈRE
30	MÉTIER
54	ÉDUCATION & PÉDAGOGIE
61	VIE SYNDICALE
79	CHRONIQUE JURIDIQUE
85	DERNIERS OUVRAGES REÇUS
86	RÉTRO
87	NOS PEINES



Philippe TOURNIER
Secrétaire général
philippe.tournier@snpden.net

Ces « poisons lents » que sont les transformations, postures, croyances et contre-croyances qui continuent de se diffuser et d'agir dans le corps social [...] bien après que les conditions qui les suscitaient aient [...] disparu.

L'impudeur des partisans du *statu quo* qui n'hésitent pas un instant à dé-monayer des expressions comme « École de la République » ou « défense du service public d'Éducation » pour couvrir cyniquement des intérêts bien triviaux.

Poisons lents

Au congrès de Lille, qui s'est tenu juste au lendemain de l'élection présidentielle, avaient été évoqués ces « poisons lents » que sont les transformations, postures, croyances et contre-croyances qui continuent de se diffuser et d'agir dans le corps social (et syndical) bien après que les conditions qui les suscitaient aient (au moins en partie) disparu. L'actualité éducative qui défraie la chronique au moment où ces lignes sont écrites en est une illustration saisissante. Alors que le nouveau pouvoir postulait et construisait sa stratégie de « refondation » sur l'idée que les « hussards noirs de la République » rejailliraient des tréfonds de l'École une fois des conditions plus favorables réunies, il teste à ses dépens que les pesanteurs sociologiques et une sorte de racornissement du monde éducatif l'emportent pour l'instant de beaucoup sur la volonté partagée de traduire les idéaux en réalité dans les classes.

À L'ÉCOLE COMME AILLEURS, « MOI, JE » D'ABORD...

Bien que ne nous concernant pas directement, l'affaire des « quatre jours et demi » nous interpelle comme professionnels, comme syndicalistes, comme citoyens. Le thème des rythmes et des dégâts de jours trop longs sur des semaines trop courtes pour les enfants les plus fragiles est bien connu et semblait faire consensus, un consensus dont Luc Chatel avait prudemment reporté le soin de la mise en œuvre à son successeur quel qu'il soit. Et c'est sur le tapis de velours d'une mesure consensuelle et éducative que Vincent Peillon espérait, sans doute, inaugurer la « Refondation » en manifestant la priorité affichée à l'enseignement

primaire. Las! On assiste au détestable spectacle d'un peu de dogmatisme contre beaucoup d'égocentrisme. C'est en effet manifester un peu de dogmatisme que d'avoir opté pour la seule hypothèse de « quatre jours et demi » sur 36 semaines en excluant celle de « quatre jours » sur 40 semaines testée grandeur nature avec succès depuis vingt ans. Même si, dès l'origine, tout le monde savait que « quatre jours et demi » nécessiterait de se déplacer un jour de plus que quatre jours, il y avait à parier que cela ne susciterait qu'un enthousiasme modéré auprès des professeurs des écoles, d'autant qu'il faut souligner, avec un peu de cruauté peut-être, que passés les cris d'orfraie de pure forme sur la réforme de Xavier Darcos, elle ne dérangeait pas plus que cela ceux qui ont la parole. Faut-il rappeler la mollesse avec laquelle le Conseil supérieur de l'Éducation s'y était opposé (31 contre, 21 pour et 14 abstentions)? Car ce qui saisit le plus, c'est l'impudeur des partisans du *statu quo* qui n'hésitent pas un instant à dé-monayer des expressions comme « École de la République » ou « défense du service public d'Éducation » pour couvrir cyniquement des intérêts bien triviaux. Ainsi, piquant détail, ceux-là même qui dénoncent avec fracas que l'école serait livrée à l'externalisation territorialisée défendent farouchement cette dernière quand, comme à Paris, elle réduit leur mission! Là, ça ne les dérange plus. Certes, tout cela est humain mais cette disparition du sens de l'intérêt général, comme de celui de la mesure, est bien inquiétant sur l'état moral de

certaines pans du mouvement social. On voit ainsi concrètement que, s'il y a un poison lent instillé, en particulier ces dernières années, c'est bien celui du « moi, je » qui piétine tout le reste sans se soucier de rien d'autre que de ses intérêts immédiats. On fustige les « parents consommateurs d'école » : à tout prendre, étaient-ce les pires dans le genre ? On pensait parfois que c'était le style du pouvoir politique précédent : ce n'est que le style de l'époque. Et c'est sans doute ainsi que, bientôt, nous aurons droit à la nostalgie des heures supplémentaires défiscalisées payées par des suppressions de postes...

SANS APPUI DE L'ENCADREMENT, IL N'Y AURA PAS DE « REFONDATION »

Et les rythmes à l'école primaire étaient supposés être le plus facile ! La question du collège, celle du rapprochement de voies, et des séries du lycée, des missions, services et statuts des enseignants n'ont même pas encore été abordées... L'épisode des « quatre jours et demi » conforte l'analyse que nous avons toujours faite : la crispation autour du *statu quo* et l'état de dégradation « morale » au sein de l'Éducation sont tels que la « Refondation » non seulement ne se fera pas naturellement mais nécessitera l'adhésion de l'Encadrement. Or, « management », « gouvernance », « ressources humaines » semblent devenus des gros mots de l'ancien régime. Qu'importe les mots en effet mais les faits, eux, sont têtus. Sans « gouvernement » de l'École, l'encéphalogramme quasi plat de cette dernière (comme institution) ne lui permettra pas de reprendre vie spontanément. Cette question, il faut le dire, ne semble pas passionner outre mesure les gouvernants d'aujourd'hui qui paraissent encore vivre dans une représentation où leurs bons sentiments pour l'École et les connexions historiques entre le monde éducatif et les forces politiques au pouvoir suffiraient à la « Refondation ». L'affaire des « quatre jours et demi » leur rappelle avec brutalité que le « toujours plus » dans l'immobilisme et l'égoïste indifférence aux effets sociaux du

fonctionnement actuel de l'École sont aujourd'hui les plus forts. Sans l'appui des personnels de direction, la « Refondation » sera impuissante à transformer l'éducation dans notre pays. Je dis bien « appui » et non obéissance morne à des ordres incompréhensibles dont le sens est perdu : la fameuse « chaîne hiérarchique » est une machine qui tourne à vide, n'entraînant aucune courroie, et seule l'adhésion de l'Encadrement à des objectifs qu'il pense justes est de nature à faire bouger les choses. Le pouvoir politique précédent semblait l'avoir compris lors de la réforme du lycée. Celui-ci, pour l'instant, hésite encore manifestement sur la démarche de changement qu'il veut conduire, sur son « management », bien qu'il n'aime pas le mot. Pourtant, il faudra qu'il se résolve à ce que le psychodrame des « quatre jours et demi » a bien clos la phase romantique de la « Refondation » : rigidifiée par des décennies d'opposition à tout, une partie du monde de l'Éducation s'est enfoncée dans une irréalité dont il paraît incapable de sortir (n'est-il pas étonnant de voir que slogans et analyses sont les mêmes qu'il y a un an ou deux ?). Tel n'est pas le cas des personnels de direction qui sont toujours restés en mouvement et sont les seuls à pouvoir bouger de façon cohérente. Encore faut-il non seulement leur faire confiance mais aussi s'y intéresser, s'intéresser à leurs conditions de travail, s'intéresser aux conditions qu'on leur fait. Ce qui a un prix, certes, mais conquérir l'adhésion de l'Encadrement à la « Refondation » est le seul antidote aux poisons lents qui la rongent déjà.

Le pouvoir politique découvre que verser de l'eau sur un sol desséché ne fait pousser aucune plante. Pour que l'École reverdisse, il ne suffit donc pas de l'arroser (modestement d'ailleurs car il n'y a plus beaucoup d'eau) mais de la labourer, de planter puis d'arroser. Et elle ne se labourera pas toute seule... □

**Ceux-là même qui
dénoncent avec fracas
que l'école serait livrée
à l'externalisation
territorialisée défendent
farouchement cette
dernière quand, comme
à Paris, elle réduit leur
mission !**

**Sans l'appui
des personnels
de direction,
la « Refondation »
sera impuissante
à transformer
l'éducation dans
notre pays.**

Compte rendu du bureau national

19 décembre 2012

L'ACTUALITÉ PLACE LA LOI D'ORIENTATION AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE L'ÉDUCATION

Comme prévu, elle se présente sous forme de modifications d'articles du *Code de l'éducation*, ce qui en rend la lecture aride. Toutefois, la priorité à l'Éducation est réelle et, au premier plan, le recrutement important de personnels. L'attention est également portée sur la répartition des moyens alloués afin de permettre l'égalité entre les territoires. Au collège, le tronc commun et la lutte contre le décrochage sont réaffirmés avec vigueur. À la DGESCO, l'arrivée de Jean-Paul Delahaye témoigne d'une réelle connaissance des personnels de direction et de leur rôle pédagogique.

EN TERME DE CALENDRIER, LA LOI D'ORIENTATION A ÉTÉ PRÉSENTÉE AU CSE PAR VINCENT PEILLON

41 votes favorables sur 66 exprimés : ce vote confirme clairement une majorité favorable au mouvement, dans laquelle le SNPDEN tient pleinement sa place dans le cadre de ses mandats. L'abstention de la FSU n'est pas passée inaperçue : est-ce une évolution de son positionnement ? Il est à noter dans le même temps que le SNUIPP s'affirme mais peut-être est-ce en lien avec l'actualité des dossiers en cours au ministère. Enfin, la CGT, FO et le MEDEF ont voté contre, sans réelle surprise.

Le CTM du 20 décembre voit la mise en œuvre des ESPE. Cela représente une difficulté de taille pour le ministère dans

la mesure où il sera délicat d'être prêt pour accueillir les premiers stagiaires à la rentrée 2013. Pour autant la date est maintenue.

Concernant le versant « décentralisation » de la loi, la carte des formations dans l'enseignement professionnel prend forme mais sous les traits d'un système complexe qui risque de ne pas résister aux situations conflictuelles entre l'État et la région.

- Audition avec le rapporteur à l'Assemblée nationale de la loi d'orientation, Yves Durand.

Concernant l'aspect « métier », le SNPDEN abordera la question du *leadership* pédagogique du chef d'établissement et de sa forme dans l'EPL. Nous serons bien sûr attentifs à ce que cela soit en adéquation avec notre statut de personnels d'encadrement.



NOTRE TRAVAIL SYNDICAL SE POURSUIT ACTIVEMENT AU REGARD DES AUDITIONS PROGRAMMÉES

- Rencontre avec la Cour des comptes sur le statut des enseignants, sur lequel une mission de réflexion sera mise en place.
- Rencontre avec le secrétaire national chargé des questions d'éducation au Parti socialiste.
- Audience au MESR ainsi qu'à la CPU pour aborder les questions, entre autres, de l'articulation secondaire/supérieur et d'APB.

Enfin sur la question de l'IF2R, la part « résultat » devrait être comprise entre 1.500 et 2.500 euros d'après le directeur de cabinet du ministre ; il faudra faire attention toutefois aux distorsions entre chefs et adjoints.

Sur toutes ces questions, le SNPDEN reste vigilant et continue de mener les réflexions en conformité avec ses mandats. □

Cédric CARRARO
Permanent
cedric.carraro@snpden.net



Le SNPDEN dans les

1

La refondation de l'école

- **Refondation de l'École** : expressions de Philippe Tournier, secrétaire général, et de Joël Lamoise, membre du bureau national, dans le dossier d'*Educinfo* du mois de janvier consacré à la loi d'orientation.
- **Rythmes scolaires** : citation du SNPDEN dans une dépêche AFP du 9 janvier reprise par le site *Vousnousils.fr* concernant la présentation du projet de décret au CSE et nouvelle citation dans *la Lettre de l'Éducation* du 14 janvier 2013.
- **Lien école-collège** : reportage du *Monde* du 29 janvier au collège Youri Gagarine de Trappes sur les différents dispositifs mis en œuvre et expression d'Alain Ouvrard, principal et membre du bureau national du SNPDEN.
- **Emplois d'avenir professeur** : interview d'Alain Ouvrard par *Educinfo* le 19 décembre.

2

Le métier

- **Budget des lycées** : expression du SNPDEN-Lyon dans une dépêche AEF du 14 décembre et écho du communiqué SNPDEN/A & I dénonçant les « prélèvements imposés » par la région sur les réserves budgétaires des lycées.
- **Réforme du lycée** : dépêche AEF du 9 janvier mentionnant la participation du SNPDEN au colloque national AEF/ONISEP (salon APB) et citation de Philippe Tournier dans une dépêche AEF du 11 janvier. Expression dans un article de *Slate.fr* du 9 janvier sur les nouvelles épreuves au baccalauréat.
- **Téléphones portables** : interview de Christel Boury, membre du bureau national, le 8 janvier par *M6 (Zone interdite)* sur l'utilisation des téléphones portables dans les établissements.
- **Conflit dans un établissement** : citation du SNPDEN et expression de Chantal Garraud, secrétaire académique d'Orléans-Tours, dans *La Nouvelle République* des 23 et 24 janvier.

3

Questions d'intérêt général

- **Carte scolaire** : citation de Philippe Tournier dans un article du *Figaro* du 18 décembre.
- **Laïcité** : interview de Jacky Schlienger, secrétaire académique de Strasbourg, le 8 janvier, sur *Radio Bleu Alsace* à propos de la neutralité de l'École dans le débat sur le mariage gay.
- **IF2R** : expression de Philippe Vincent, secrétaire national de la commission « carrière », sur *Educinfo.info* du 5 décembre.
- **Sport scolaire et UNSS** : échos de l'enquête du SNPDEN sur la place des associations sportives dans les EPLE et expression de Pascal Charpentier, secrétaire national de la commission « vie syndicale », dans *la Lettre de l'Éducation* du 7 janvier.

médias

L'actualité du site

PARTICIPEZ À LA RÉFLEXION DU CSN

Les thèmes ont été publiés dans le numéro 204 de *Direction*. En complément des réflexions menées dans les académies et des propositions de motions qui seront validées en AGA, nous vous proposons d'échanger en ligne sur le forum. Depuis la première page du site, vous pouvez accéder directement aux thèmes du CSN d'avril : carrière, métier, vie syndicale, éducation et pédagogie.

(RE) DÉCOUVREZ LE SITE...

- La fonction « recherche » a été améliorée. Désormais, après vous être connecté, vous trouvez en haut à droite deux espaces pour saisir votre recherche : le premier pour chercher dans les pages du site, le second pour accéder directement au moteur de recherche de *Direction*.
- Vous pouvez également enrichir votre « profil » dans le menu « gérer mon compte ». Vos informations personnelles ne sont visibles que de vous seul mais, en cliquant sur « modifier » puis sur « informations personnelles », vous pouvez ajouter quelques lignes de présentation visibles par tous. Profitez-en pour vérifier que nous disposons bien de toutes vos coordonnées mises à jour.

DÉBATEZ SUR LE FORUM

Au-delà des nombreuses questions ponctuelles, quelques thèmes qui ont suscité un intérêt particulier :

- des inquiétudes sur les logements de fonction,
- des questions sur le vote de l'utilisation de la DGH,
- une question sur l'emploi du temps d'un enseignant qui fournit un certificat médical...

Rappelons que, sauf mention particulière, le forum et notamment son espace « questions juridiques » reflètent des échanges entre collègues et non des réponses en bonne et due forme de la cellule juridique.

Valérie FAURE
Documentation
valerie.faure@snpden.net

Florence DELANNOY
Bureau national
florence.delannoy@gmail.com

SNPDEN
21 RUE BÉRANGER
75003 PARIS
TÉL. : 01 49 96 66 66
FAX : 01 49 96 66 69
MEL : siege@snpden.net

Directeur de la Publication
PHILIPPE TOURNIER
Rédactrice en chef
FLORENCE DELANNOY
Rédactrice en chef adjointe
ISABELLE POUSSARD

Commission pédagogie:
ISABELLE BOURHIS
ÉRIC KROP

Commission vie syndicale:
PASCAL CHARPENTIER

Commission métier:
PASCAL BOLLORÉ

Commission carrière:
PHILIPPE VINCENT

Sous-commission retraités:
PHILIPPE GIRARDY

Conception/Réalisation
JOHANNES MULLER

Crédit photographique :
SNPDEN

Publicité
ESPACE M.
TÉL. 04 92 38 15 55
Chef de Publicité
FABRICE MAURO

Impression
IMPRIMERIE VOLUPRINT
ZA DES BRÉANDES
89000 PERRIGNY
TEL. : 0386180600

DIRECTION – ISSN 1151-2911
COMMISSION PARITAIRE DE
PUBLICATIONS ET AGENCE
DE PRESSE 0314 S 08103
DIRECTION 205
MIS SOUS PRESSE
LE 12 FÉVRIER 2013

Les articles, hormis les textes d'orientation votés par les instances syndicales, sont de libres contributions au débat syndical qui ne sont pas nécessairement les positions arrêtées par le SNPDEN.

INDEX DES ANNONCEURS

INCB	2
INDEX ÉDUCATION	4, 5
OMT	7
UNCME	9
TEXABRI	11
MAIF	15
OKI	17
ALISE	84

Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation, qu'elle soit partielle ou intégrale, quel qu'en soit le procédé, le support ou le média, est strictement interdite sans autorisation écrite du SNPDEN, sauf dans les cas prévus par l'article L. 122-5 du Code de la propriété intellectuelle.

Actualités

LE PROJET DE LOI D'ORIENTATION DÉVOILÉ

T Au terme de la concertation avec les différents acteurs de l'enseignement lancée en juillet 2012, le gouvernement a adopté en Conseil des ministres le 23 janvier le projet de loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École. Celui-ci avait préalablement reçu un avis favorable du CSE, du CESE (Conseil économique, social et environnemental) ainsi que du HCE.

Le projet définit les objectifs de la refondation en matière d'élévation du niveau de connaissances, de compétences et de culture de tous les enfants, de réduction des inégalités sociales et territoriales et de réduction du nombre des sorties du système scolaire sans qualification. Pour les atteindre, est prévue une programmation des moyens avec la création de 60.000 postes dans l'éducation sur cinq ans (enseignants et autres personnels).

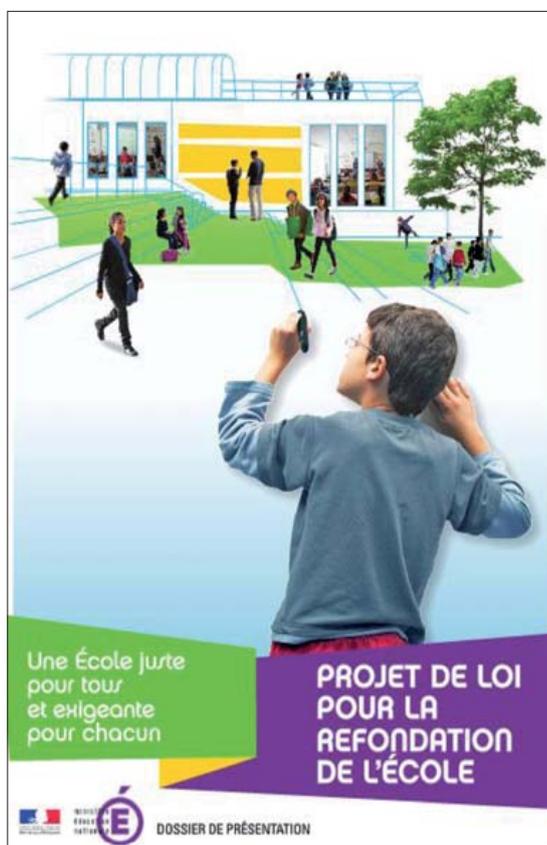
Les principales mesures de la refondation pédagogique prévues sont les suivantes :

- création des écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) ;
- priorité accordée à l'école primaire avec affectation des deux-tiers des nouveaux postes d'enseignants au premier degré ; enseignement obligatoire d'une langue vivante dès le CP ; création d'un fonds spécifique pour la mise en place de la réforme des rythmes scolaires ;
- nouvelle mission confiée à l'École « éduquer au numérique » et créa-

tion d'un service public de l'enseignement numérique ;

- refonte du socle commun de connaissances, de compétences et de culture, enrichi de nouveaux enseignements (enseignement moral et civique, parcours d'éducation artistique et culturelle, éducation au numérique) et création d'un Conseil supérieur des programmes ;
- modification du nombre et de la durée des cycles scolaires ;
- rénovation du collège unique avec la suppression des dispositifs qui permettaient des orientations professionnelles dès la 4^e (suppression de l'apprentissage junior et DIMA) mais possibilité pour les établissements d'organiser des enseignements complémentaires au tronc commun ;
- institution d'une obligation pour l'État de permettre à tout élève de poursuivre des études jusqu'à un niveau de formation reconnu par un diplôme national ou un titre professionnel de niveau V (CAP ou BEP) ;
- mise en place de projets éducatifs territoriaux pour l'organisation des activités périscolaires ;
- création d'un Conseil national d'évaluation du système éducatif.

Ce projet de loi devrait être examiné à l'Assemblée nationale en mars et au



Sénat en mai, pour une mise en œuvre dès la rentrée prochaine. Quant à la réforme des rythmes scolaires dans le premier degré, qui constitue bien un élément de la refondation de l'école mentionné dans le rapport annexé, elle fait l'objet d'un décret séparé paru au *Journal officiel* du 26 janvier (décret 2013-77 du 24 janvier 2013, circulaire 2013-07 du 6 février parue au BO n° 6 du 7 février).

Pour lire le projet de loi et la présentation des principales mesures : www.education.gouv.fr/cid66812/projet-de-loi-pour-la-refondation-de-lecole-une-ecole-juste-pour-tous-et-exigeante-pour-chacun.html

MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE (MAP)

2 Après la RGGP, la MAP! Le premier Comité interministériel de modernisation de l'action publique (CIMAP) s'est tenu le 18 décembre, sous la présidence du Premier ministre. Lors de cette séance, un calendrier d'audit des politiques publiques et une méthode de travail ont été définis. Trois chantiers prioritaires, déclinés en 50 mesures, ont été annoncés: la simplification de l'action administrative, l'accélération de la transition numérique et l'évaluation de toutes les politiques publiques. Concernant ce 3^e chantier, le CIMAP a arrêté la liste des 40 politiques publiques qui feront l'objet des trois premiers cycles d'évaluation programmés en 2013.

Pour l'Éducation nationale, les deux premiers dossiers passés au crible concernent la scolarisation des enfants en situation de handicap et la politique d'éducation prioritaire, auxquels s'ajoutera en juin la lutte contre le décrochage scolaire.

LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE



Plusieurs syndicats de la Fonction publique ont déjà exprimé leurs inquiétudes et redoutent que la modernisation de l'action publique n'obéisse à la même logique que la Révision générale des politiques publiques, même si la mesure-phare de la RGPP, le non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite, a été abandonnée. Il faut souligner qu'au-delà d'une recherche d'une plus grande efficacité, cette MAP doit également « réaliser des économies sans dégrader l'efficacité du service public ». C'est ainsi qu'en 2014 et 2015, « 10 milliards d'euros d'économies supplémentaires doivent être réalisés ». Premiers résultats et premières décisions attendus d'ici juin.

Pour consulter le dossier de presse: www.gouvernement.fr/sites/default/files/dossier_de_presses/dp-cimap_18_decembre_2012.pdf

EXTENSION DU CONGÉ DE SOLIDARITÉ FAMILIALE À LA FONCTION PUBLIQUE

3 La loi 2010-209 du 2 mars 2010 a institué une allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie destinée aux bénéficiaires du congé de solidarité familiale, dont l'application concernait jusqu'à présent exclusivement le secteur privé (décret 2011-50). Or, deux décrets (2013-67 et 68) parus au *Journal officiel* du 20 janvier élargissent aux agents de la Fonction publique (fonctionnaires et agents non titulaires) la possibilité de bénéficier à leur tour de ce congé qui permet d'accompagner à domicile un parent ou un proche en phase avancée ou terminale d'une affection grave et incurable en fin de vie.

Les textes prévoient ainsi les conditions dans lesquelles le fonctionnaire peut bénéficier de ce congé qui ne doit pas excéder six mois et qui peut être accordé sous trois formes: pour une période continue, par périodes fractionnées de sept jours ou sous

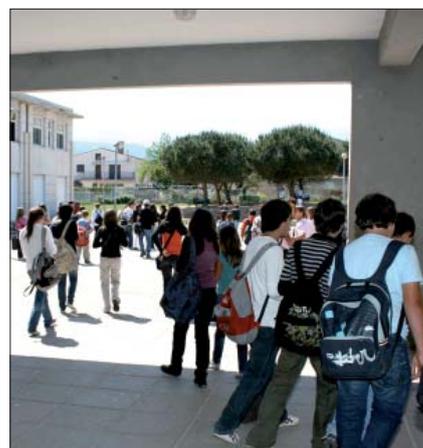


forme d'un service à temps partiel à 50 %, 60 %, 70 % ou 80 %. Les décrets fixent également les modalités de versement de l'allocation journalière d'accompagnement qui, pour les fonctionnaires, s'élève à 53,17 euros et sera versée pour un nombre maximal de vingt et un jours par l'employeur. Pour les contractuels de la Fonction publique, le décret précise que le versement de l'allocation journalière peut se faire « dans les mêmes conditions que pour les salariés de droit privé ».

ABROGATION DE LA LOI CIOTTI

4 Le Parlement a définitivement adopté le 17 janvier, après un dernier vote de l'Assemblée nationale, la proposition de loi d'origine sénatoriale qui abroge la loi du 28 septembre 2010, dite « loi Ciotti », visant à lutter contre l'absentéisme scolaire, notamment en suspendant les allocations familiales. Dans un communiqué, le ministère de l'Éducation nationale a rappelé que le dispositif était jugé « injuste et inefficace dans plus de 80 % des cas » et n'avait pas permis « de juguler l'absentéisme pour deux raisons »: d'une part, l'intervention trop tardive des dispositifs d'aide sociale et de soutien à la parentalité, d'autre part, la logique punitive qui vise à sanctionner uniquement les familles présumées de leur responsabilité exclusive dans un phénomène dont les causes sont multiples. Or, la ministre déléguée à la réussite éducative a indiqué que le traitement de l'absentéisme n'impliquait pas seulement les familles mais l'ensemble des acteurs de l'éducation

de l'enfant. Elle a reproché à la loi Ciotti de pointer d'abord la responsabilité des parents « alors que les responsables d'établissement, chefs d'établissement et conseillers principaux d'éducation, doivent être les premiers à lutter contre l'absentéisme scolaire ». Le texte adopté (n° 2013-108 du 31 janvier parue au JO du 1^{er} février) prévoit en outre, « en cas de persistance du défaut d'assiduité », une rencontre avec les personnes responsables de l'enfant afin de leur proposer « une aide et un accompagnement adaptés et contrac-



tualisés » et la désignation d'un « personnel d'éducation référent » pour « suivre les mesures mises en œuvre au sein de l'établissement ».

Le gouvernement a indiqué qu'il présenterait dans les semaines à venir une nouvelle procédure d'accompagnement des parents d'élèves absents, centrée sur l'établissement, avec un nouveau dispositif de lutte contre l'absentéisme.

Même si cela ne règle pas les causes de l'absentéisme scolaire, le SNPDEN se réjouit de l'abrogation de cette loi, qu'il avait jugée contre-productive et injuste, et qui permet au moins de mettre fin à la stigmatisation des familles les plus fragiles, déjà en proie à des difficultés matérielles et psychologiques. Il ne faut cependant pas que le nouveau dispositif mis en place ne fasse tout reposer sur les chefs d'établissement.

2013 : ANNÉE DE MOBILISATION POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES À L'ÉCOLE

5 Le ministère a annoncé le 30 novembre son intention de faire de 2013 l'année de l'égalité entre les sexes. Les priorités avancées reprennent celles définies par la convention inter-ministérielle 2006/2012 pour l'égalité entre les filles et les garçons, entre les femmes et les hommes dans le système éducatif, qui sera reconduite jusqu'en 2017.

Les principales mesures se déclinent autour de 3 axes : la transmission d'une culture de l'égalité entre les sexes, l'engagement pour la mixité dans toutes les filières de formation et une meilleure éducation à la sexualité.

Pour le 2nd degré, des actions de sensibilisation, de lutte contre le harcèlement et les violences sexistes, d'éducation au respect et à l'égalité sont prévues. Un module spécifique « lutte contre les stéréotypes de genre dans les pratiques professionnelles » est prévu dans le cahier des charges des futures écoles supérieures du professorat et de l'Éducation, et cette thématique sera également déclinée dans la formation continue de l'ensemble des personnels de l'Éducation

nationale, « avec une attention particulière pour les personnels de direction et d'inspection ». Le nouveau service public de l'orientation permettra de prendre systématiquement en compte la nécessité de promouvoir la mixité dans les filières de formation, d'adapter les informations et les conseils délivrés et de développer les outils de l'orientation. Un site de l'ONISEP, « objectif égalité », visant à lutter contre les stéréotypes dans l'orientation sera également mis en ligne. Par ailleurs, la circulaire du 17 février 2003 relative à l'éducation à la sexualité dans les écoles, les collèges et les lycées sera actualisée « pour être mise en œuvre de manière effective » avec notamment la tenue des trois séances d'éducation à la sexualité dans tous les établissements scolaires, et un groupe de travail devra plancher sur « un plan d'action pertinent et innovant » pour relancer cette éducation à la sexualité dans toutes ses dimensions. La nouvelle convention est parue au BO n° 6 du 7 février.



PERFORMANCES EN LECTURE : DES CONSTATS PRÉOCCUPANTS

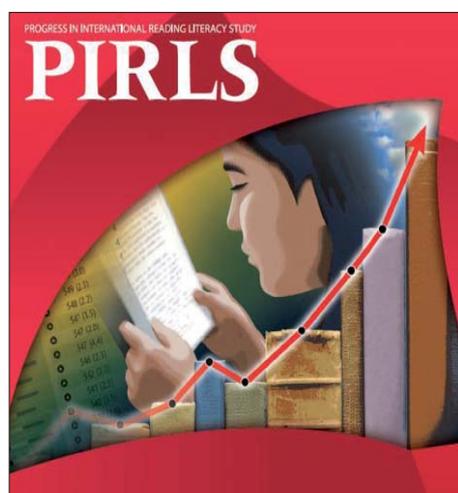
6 Les résultats de l'enquête PIRLS 2011 (Progress in International Reading Literacy Study), qui mesure les performances en lecture des élèves de CM1, ont été présentés à la presse internationale le 11 décembre. Plusieurs constats préoccupants ressortent de cette enquête qui met en évidence l'échec des politiques menées depuis 2007. Ainsi, la France, avec un score de 520 points, se situe certes au-dessus de la moyenne internationale (500 points) mais en deçà de la moyenne européenne (534 points). Les quatre pays se partageant les meilleurs résultats sont Hong Kong (571), la fédération de Russie (568), la Finlande (568) et Singapour (567). Et si les performances des élèves français témoignent d'une certaine stabilité depuis 2001 (525 en 2001, 522 en 2006), on observe une baisse significative des performances sur la compréhension des textes informatifs (- 13 points) et pour les compétences les plus complexes (- 11 points). Les résultats montrent aussi que les inégalités de performance entre les

élèves demeurent importantes en France et ne se réduisent qu'à la faveur d'une baisse significative du pourcentage d'élèves français les plus avancés (7 % en 2001 contre 5 % en 2011).

Comparés aux résultats des pays géographiquement et économiquement proches, les élèves français sont en outre sur-représentés dans le quartile européen des élèves les plus faibles (32 % contre 25 %) et sous-représentés dans le groupe le plus fort. L'étude souligne de plus un problème récurrent, à savoir que les élèves français sont toujours les plus nombreux à ne pas terminer leurs épreuves et à s'abstenir de répondre lorsqu'il leur est demandé de rédiger.

Ces résultats, qui confirment les traits d'un système scolaire trop inégalitaire marqué par une part importante d'élèves faibles, concernent la génération des élèves qui a été scolarisée au moment de la mise en œuvre de la réforme du premier degré introduite en 2008 (réorganisation du temps scolaire, nouveaux programmes...).

L'enquête PIRLS rappelle plus que jamais l'urgence d'une évolution de l'École et la nécessité d'un changement de cap



que l'on peut espérer avec la nouvelle loi d'orientation pour l'École. La note d'information consacrée à PIRLS 2011 (n° 12.21) est téléchargeable sur le site du ministère, rubrique « Statistiques » puis « Notes d'information ».

* Note : L'étude PIRLS, coordonnée par l'IEA (International Association for the Evaluation of Education Achievement) vise, tous les 5 ans, à mesurer les performances en lecture des élèves à la fin de leur quatrième année de scolarité obligatoire (CM1 pour la France) dans 45 pays dont 23 pays européens.

UN NOUVEAU PLAN NUMÉRIQUE POUR L'ÉCOLE

7 Vincent Peillon a présenté le 13 décembre sa stratégie globale pour l'utilisation du numérique à l'école qui sera mise en œuvre progressivement entre 2013 et 2017. Raccordement des zones rurales au très haut débit, équipement, maintenance, développement des ENT dans le premier degré et généralisation dans le secondaire, formation des professeurs et production de ressources pédagogiques, création d'un « conseil du numérique éducatif », « gouvernance partagée au niveau territorial »... l'éventail des actions proposées va loin dans le temps, jusqu'en 2017, tous azimuts, en direction des enseignants, des parents, des collectivités territoriales, et prévoit également un changement profond dans l'éducation puisque le ministre va jusqu'à évoquer « une nouvelle gouvernance de l'éducation ».

Pour les élèves seront proposés soutien scolaire en ligne, contenus pour ap-

prendre l'anglais, développement d'espaces de travail partagés sur les ENT, accès à des sujets corrigés pour préparer le brevet et le bac et, surtout, à partir de septembre 2013, un service d'accompagnement en ligne des élèves en difficulté, ainsi qu'un service en ligne d'orientation pour les décrocheurs.

Pour les enseignants, Vincent Peillon a annoncé la création progressive d'un service de formation en ligne « campus numérique », « un meilleur accès aux ressources numériques des grands établissements culturels et scientifiques » ou encore le développement d'ici 2017 par le CNDP d'un « réseau professionnel des enseignants, espace d'échange et de co-construction entre pairs ». Évoquant à plusieurs reprises dans son discours les enseignants innovants, le ministre a par ailleurs indiqué qu'il souhaitait valoriser les carrières de ceux s'impliquant dans l'accompagnement du déploiement du numérique éducatif à travers « des promotions et évolutions de carrière ». Pour les parents, Vincent Peillon a annoncé l'ou-

FAIRE ENTRER L'ÉCOLE DANS L'ÈRE DU NUMÉRIQUE



Une ambition pour la refondation de l'École

verture dès janvier 2013 d'un dispositif interactif sur l'apprentissage de la lecture par le CNDP, ainsi qu'une dématérialisation en juin de la procédure d'inscription en lycée. Concernant les collectivités locales, il a évoqué la clarification de la question de la maintenance du matériel numérique dans la loi d'orientation. Si ce catalogue hétéroclite de mesures ne manque pas d'intérêt, l'absence de précisions sur leur financement témoigne cependant d'un manque réel de moyens, qui relève les limites du programme ministériel. Nombre de questions demeurent sur les modalités de mise en œuvre réelle de cette « stratégie numérique ».

Consulter l'ensemble du dossier sur www.education.gouv.fr/cid66449/faire-entrer-l-ecole-dans-l-ere-du-numerique.html.

NOUVELLES INSTRUCTIONS POUR LE BUDGET DES EPLE

8 Le ministère a publié au BO spécial n° 1 du 15 janvier une nouvelle instruction relative au budget des EPLE qui précise leur nouveau cadre budgétaire et comptable résultant de la publication du décret n° 2012-1193 du 26 octobre 2012.

Cette instruction de 420 pages, composée de trois tomes (budget/cadre comptable/compte financier) et de 13 annexes, constitue à présent le référentiel réglementaire unique de la gestion budgétaire et comptable des EPLE. Elle remplace la circulaire 88-079 du 28 mars 1988 portant organisation économique et financière des EPLE, ainsi que son annexe technique, et la circulaire 91-132 du 10 juin 1991.

Le document présente l'organisation et le fonctionnement des établissements, les règles relatives à la structure budgétaire mais aussi à son exécution, les règles comptables et celles relatives à la production et à l'analyse des comptes financiers. Répondant en outre aux remarques de la Cour des comptes qui, dans

son rapport de 2008, avait souligné « les défaillances et insuffisances » dans ce domaine, cette nouvelle instruction devrait favoriser la simplicité et lisibilité du budget, notamment parce qu'elle met fin à la dispersion des crédits ouverts dans de nombreux chapitres. L'instruction ne modifie en rien les prérogatives des uns et des autres; il s'agit plus d'un toilettage budgétaire et comptable visant à appliquer, à l'échelle des établissements scolaires, la LOLF et à mettre ainsi en conformité les pratiques de comptabilité de l'Éducation nationale avec celles de l'État. Elle devrait ainsi permettre de donner plus de lisibilité dans la présentation du budget aux administrateurs et d'améliorer le dialogue entre les collectivités territoriales et les EPLE.



EN BREF

TEXTES RÉGLEMENTAIRES

- Personnels de direction: mobilité et liste d'aptitude des directeurs d'EREA et ERPD** (note de service 2012-185 du 4 décembre/BO 1 du 3 janvier + rectificatif BO 4 du 24 janvier); **détachement et intégration dans le corps** (note de service 2012-210 du 21 décembre/BO 4 du 24 janvier); **inscription sur la liste d'aptitude pour l'accès à la 2^e classe** (NS 2013-007 du 14 janvier/BO 5 du 31 janvier). **Postes aux concours 2013**: arrêté du 28 décembre paru au JO du 18 janvier. 1^{re} classe: 50 postes; 2^e classe: 650.
- Retraite**: note de service 2012-209 du 21 décembre relative à la campagne d'admission à la retraite 2013/2014 pour les personnels d'encadrement (BO 4 du 24 janvier).
- Examens**: organisation des baccalauréats généraux et technologiques dans les centres ouverts à l'étranger. Note de service 2013-002 du 9 janvier + organisation du DNB: note de service 2013-003 (BO 4 du 24 janvier); modifications des horaires des enseignements du cycle terminal des lycées, séries ES, L et S: arrêté du 19 décembre (BO 4 du 24 janvier).
- Mutations DOM/COM**: procédure de prise en charge des frais résultant des

changements de résidence ayant pour destination ou origine un DOM ou une COM (circulaire 2012-197 du 10 décembre/BO 2 du 10 janvier).

- **Emplois d'avenir professeur (EAP)**: décrets 2013-50, 51 et 52 du 15 janvier (JO 17 janvier) définissant les conditions de mise en œuvre des EAP et arrêtés du 18 janvier (JO 26 janvier) fixant la liste des académies et des disciplines connaissant des besoins particuliers de recrutement, le contenu du dossier de candidature et la durée hebdomadaire moyenne de travail.
- **Rythmes scolaires**: décret 2013-77 du 24 janvier relatif à l'organisation du temps scolaire dans les écoles maternelles et élémentaires (JO 26 janvier).
- **Saisies et cessions sur rémunérations**: décret 2013-44 du 14 janvier révisant les seuils de la fraction saisissable ou cessible des rémunérations (JO 16 janvier).

DIVERS

- **Formation professionnelle et apprentissage**: le ministre délégué à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage a indiqué à la presse, mi-janvier, qu'un projet de loi sur la formation professionnelle et le développement de l'apprentissage et de l'alternance serait présenté en juin 2013 en Conseil des ministres. À suivre.

Valérie FAURE
Documentation
valerie.faure@snpden.net

CT du MEN

Intervention de Catherine Petitot, secrétaire générale adjointe du SNPDEN-UNSA, au nom de l'UNSA-Éducation, au CTMEN (Comité technique du ministère de l'Éducation nationale) du 20 décembre 2012

L'UNSA-Éducation s'est prononcée favorablement pour la création d'emplois d'avenir qui permet de faciliter pour des étudiants boursiers l'accès au concours de recrutement dans un corps enseignant ou d'éducation et simultanément de favoriser l'appropriation de leur futur métier.

Pour autant, ce texte ne lève pas un grand nombre d'incertitudes que nous avons déjà évoquées à l'occasion de la présentation de la loi dans cette même instance.

Le recours à des contrats de droit privé fait peser sur les EPLE et sur les personnels de direction - employeur - en particulier des risques dont ils ne sont pas responsables et pour lesquels ils n'ont les moyens ni juridiques ni financiers d'y faire face. Nous avons toujours demandé qu'une solution plus globale soit trouvée de façon à ne pas renvoyer vers les EPLE une responsabilité qui relève *in fine* de l'État.

La mise en place de contrats aidés dans les EPLE s'est accompagnée de nombreux contentieux que les chefs d'établissement et gestionnaires ont dû et doivent encore gérer, trop souvent dans l'isolement. On peut également évoquer les aspects financiers souvent désastreux, tant pour les EPLE que pour les agents comptables trop souvent mis en difficulté (relations avec l'ASP, systèmes d'informations inefficients; exemple: Gospel...). Le litige portant la plupart du temps sur le contingent de formation mais aussi sur le rôle du tuteur attire notre attention (spécifiquement qualifié en termes de législation pour les contrats de droit privé). C'est à nouveau au chef d'établissement qu'il reviendra de susciter du volontariat (sur une base indemnitaire à ce jour non précisée). Et, s'il n'y a pas de volontaires, qu'advient-il? De plus, le recrutement pour le 1^{er} degré par un établissement mutualisateur ne peut que renforcer les risques encourus.

C'est pour cela que nous réclamons un protocole national, décliné dans chaque académie, de sécurisation des situations contentieuses des établissements et de leurs personnels. En outre, nous sommes particulièrement surpris par le tour que prend la mise en œuvre de ce dispositif à marche forcée dans certaines académies:

- Ce sont des pressions pour réunir les conseils d'administration avant le 21 décembre afin de voter le principe du recrutement au mépris du droit. En effet, c'est le CA des EPLE qui se prononce sur l'autorisation de signer un contrat dûment présenté en séance et adjoint à l'acte du CA, alors que le projet de décret est seulement présenté à ce CT. Cette précipitation ne peut que nuire au dispositif et entraîner des votes négatifs des CA, sans parler des contentieux déjà évoqués.
- On voit aussi des situations alternatives de type GIP que nous refusons car elles ne sont pas conformes à la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 relative à la simplification et à l'amélioration de la qualité du droit; de plus, cela ne règle pas les problèmes de fond liés à la responsabilité de l'employeur.

Les projets de circulaires, en l'état actuel, n'apportent pas de réponses aux questions que nous soulevons. Nous demandons un cadrage national, fort et unique, de manière à conforter celles et ceux qui, par leurs métiers et leurs missions, veulent assumer la réussite de ce dispositif d'intérêt général. Pour toutes ces raisons, l'UNSA votera en abstention sur ce projet de décret. □

Retrouvez le compte rendu des CTM des 20 décembre et 11 janvier à partir de la page d'accueil du site Internet du SNPDEN.

IF2R : où en sommes-nous ?



Philippe VINCENT
Secrétaire national
philippe.vincent@ac-rennes.fr

La Lettre de Direction 337 vous a déjà tenus informés de l'essentiel. Le SNPDEN a pesé pour que la note de service sur la partie variable de la nouvelle IF2R précise aux recteurs que les propositions « devaient respecter le coefficient moyen de 1 », que ce soit pour les chefs comme pour les adjoints.

La majorité des académies ont suivi ces préconisations et nous nous en félicitons. Notre mandat de congrès était d'obtenir un écart de 1 à 1,5 et la moyenne des académies se trouve dans un rapport réel de 1 à 1,6. Cependant certaines autres ont cru devoir se distinguer. Nous sommes intervenus auprès du ministère pour dénoncer les dérives constatées et les secrétaires académiques se mobilisent pour faire évoluer la situation.

Les principaux problèmes rencontrés : un traitement inégalitaire inacceptable entre chefs et adjoints ; des écarts trop importants par rapport au coefficient 1 (2.000 euros) ; des critères de répartition discutables ; un nombre insuffisant de collègues concernés pour cette première année.

Les points sur lesquels nous serons particulièrement vigilants auprès de la DGRH : la mise en avant des académies « défaillantes » lors du bilan ministériel prévu pour la CAPN des 28 et 29 mars ; la transparence des décisions et l'information des collègues sur les possibilités de recours ; l'égalité de traitement chefs et adjoints ; le versement de la prime à 100 % des personnels de direction dans les trois ans, quel que soit le nombre de collègues concernés cette année, qu'ils aient été ou non évalués ; la mise en place, enfin, de l'entretien professionnel, tous les trois ans, pour tous, chefs et surtout adjoints.

Les recours possibles

Chaque collègue a un mois pour contester auprès du recteur et demander la révision de son évaluation donnant lieu à l'IF2R en CAPA. Tout cela se passe au niveau académique.

LES TRAITEMENTS ACADÉMIQUES À DÉNONCER

Aix-Marseille : l'IF2R est payée à 2.000 € mais un très petit nombre de collègues touchera 1.900 € et un aussi petit nombre (4 ou 5) touchera 2.100. Soit, sur 3 ans, 2,77 € en plus ou en moins. Pour la suite sera prise en compte la date d'affectation à partir de 2010 !

Caen : pas de circulaire ou de note de service, pas de GT ou de concertation. 47 personnels concernés : 24 au coefficient 1 ; 12 au coefficient 1,25 ; 11 au coefficient 0,75 et variation selon que l'on est chef ou adjoint : chefs, base 2.000, majoré 2.500 ; adjoints : base 1.500, majoré 2.000 !

Créteil : une variabilité est prévue de 1.500 à 3.000 !

Dijon : sont concernés moins de 10 % du vivier.

Lille : une variabilité de 0,75 à 1,25 donc de 1.500 à 2.500 euros.

Lyon : variabilité selon chef ou adjoint, 10 % « excellents » auront 2.500 pour les chefs et 2.250 pour les adjoints !

Mayotte : 11 concernés sur un potentiel de 58, avec une enveloppe de 22.000 euros à ventiler comme suit : liasse 1 : 1.500 ; liasse 2 : 1.900 ; liasse 3 : 2.275. De plus, aucun adjoint n'a d'appréciation « excellent » donc impossibilité d'entrer dans le groupe 1 à 2.275 euros !

Versailles : 57 collègues concernés, seulement ceux ayant eu leur lettre de mission en 2009 et un entretien professionnel en 2012. Les critères sont l'atteinte des objectifs (ou non) ou dépassement mais aussi les « excellent » pour les mutations. Résultat : 10 ont dépassé les objectifs ; 6 ont atteint les objectifs mais ont « excellent » ; ils ont touché 2.500 ! 35 ont atteint les objectifs et mentions « très bien » ou les ont partiellement atteints et 10 ont dépassé les objectifs ; 6 ont atteint les objectifs mais ont « excellent » ; ils ont touché 2.500 euros ! 35 ont atteint les objectifs et mentions « très bien » ou les ont partiellement atteints et ont « excellent » ; ils ont touché 2.000 euros ; 3 ont partiellement atteint les objectifs, ont « TB » ; ils ont touché 1.500 ; 3 les ont partiellement atteints, ont « bien » et ont touché 1.000 euros. □

Discours liminaire de CAPN

« promotions des personnels

MERCREDI 19 DÉCEMBRE 2012

Madame la Directrice, Madame et Messieurs les Sous-Directeurs, Mesdames et Messieurs les Recteurs, MM. les secrétaires généraux et DASEN,

Les représentants du SNPDEN souhaiteraient tout d'abord remercier les services pour la qualité du travail et des documents fournis, ainsi que l'envoi des fichiers dix jours avant la tenue de la CAPN.

Ils regrettent que, dans les académies, les délais ne soient pas toujours respectés, notamment pour l'envoi des procès-verbaux de CAPA que les collègues ont parfois du mal à obtenir malgré leur demande. De la même façon, si de nombreuses académies réunissent un groupe de travail en amont et fournissent *a minima* les propositions de Monsieur ou de Madame le Recteur quelques jours avant la tenue de la CAPA, il reste quelques académies où les documents sont envoyés la veille, voire distribués en séance. Cela ne permet pas un travail efficace des commissaires paritaires académiques.

Nous nous permettons, cette année encore, de vous parler du changement des conditions de passage en 1^{re} et en hors-classe et de vous rappeler notre demande de lissage lors du glissement d'un mode de calcul à un autre. En effet, le vivier des promotions 2015 sera presque identique au vivier des promotions 2014, moins les collègues promus, ce qui conduira fatalement à un creux dans le nombre des promotions. Toutes les académies ont maintenant intégré le calcul des ratios. Pourquoi

continuez-vous donc à leur transmettre une fourchette alors que l'arrondi de la virgule permet de déterminer le nombre de promotions à l'unité près ?

Nous sommes d'ailleurs très attentifs à l'application de ce ratio et nous sommes parfaitement d'accord avec vos calculs en ce qui concerne les promotions à la hors-classe.

Pour les promotions en 1^{re} classe, nous avons exactement les mêmes chiffres quand on regarde le total des promotions. Un examen plus attentif des données par académie montre en revanche des arrondis de virgule qui n'obéissent pas toujours aux mêmes règles. Et si nous nous félicitons d'arrondis très favorables pour les académies de Dijon, de Nancy-Metz et surtout de Créteil, nous ne pouvons accepter que ces largesses soient financées au détriment des académies d'Amiens, de Bordeaux ou de la Guadeloupe.

Nous avons aussi remarqué que les académies se sont bien emparées de l'effet « mémoire » et, lorsqu'elles ne l'ont pas respecté, des explications claires ont souvent été données en CAPA. Sauf peut-être pour Rouen où le motif invoqué a été la longueur de la liste de l'année précédente. Ou pour Dijon où une des personnes en liste complémentaire en 2012 se retrouve à nouveau en rang non utile en 2013 alors qu'elle est obligée de prendre sa retraite en mai 2014. Toutes les académies, sauf la Corse, ont d'ailleurs fait de gros efforts pour réduire leurs listes et ne pas bloquer les promotions 2014. Plusieurs recteurs ont aussi pris le parti de ne pas verrouiller les propositions

des syndicats et ont affiché des listes inférieures au nombre de promotions attendues, gardant ainsi une place pour les différentes interventions, ce dont nous les remercions. Mais le groupe de travail préalable devrait être alors incontournable !

Nous continuerons néanmoins à déplorer les listes de la Corse qui semblent figer les promotions pour au moins deux ans et à dénoncer les doubles listes et CCPC de la Polynésie qui ne peuvent engendrer que de l'amertume et de la contestation. Les procédures pour ces COM mériteraient d'être clarifiées et simplifiées.

La lecture des procès verbaux nous conduit à formuler les remarques suivantes :

- Il est surprenant que siègent au titre de l'administration, dans les CAPA de personnels de direction, des collègues personnels de direction non élus. D'ailleurs, dans cette académie, le nom des suppléants ne figure pas sur le procès-verbal.



de direction »

- Peu de promotions d'adjoints à la hors-classe, 16 soit 3,9 %, la prise de risque du chef étant sans doute valorisée. Mais il existe des adjoints remarquables !
- Et que dire de la parité pour le passage en hors-classe ? Elle ressemble sans doute à celle de la mobilité sur postes de proviseur.
- Certaines académies (Versailles, Limoges) appliquent des barèmes plus ou moins figés, surtout pour le passage en 1^{re} classe, et d'autres comme Rennes se servent des items « excellent » comme critère discriminant pour le passage en hors-classe et rétorquent aux collègues que « 4 très bons ne suffisent pas ».
- De plus en plus d'académies prennent en compte les entrants sur l'académie et les intègrent dès la première année dans leurs tableaux. Il faudra être vigilant lors des retours des COM et de Mayotte puisque les collègues ne choisissent pas de ren-

- trer mais sont en fin de mission.
- Les promotions des agrégés ne sont pas oubliées, ce qui était une nos revendications. Mais peut-être faudrait-il être attentif à ce que les futures promotions ne leur soient pas prioritairement réservées, comme pourrait le laisser craindre la liste complémentaire de la Réunion. Quand, en plus, ces collègues sont ceux qui ont obtenu en 2012 une mutation d'adjoint sur poste de chef catégorie 4, cela s'apparente à une double promotion.

Nous terminerons en regrettant que certaines promotions en 1^{re} classe ne puissent se faire avant le 1^{er} septembre 2013 et ces choix, nous le rappelons, pénalisent le collectif. Nous préférierions que les propositions se portent uniquement sur des collègues remplissant les conditions de promouvabilité au 31 décembre 2012, entrant ainsi dans le vivier sur lequel s'appliquent les fameux ratios.



*Laurence COLIN
Coordonnatrice des commissaires
paritaires nationaux
Bureau national
Laurence.colin@ac-orleans-tours.fr*

Ainsi, si aucune promotion en hors-classe n'est proposée pour le 1^{er} septembre, 16 collègues ne rempliront les conditions qu'au 1^{er} janvier 2013 et ne compteront jamais dans le ratio. Si on peut supposer qu'il s'agisse d'une erreur pour Amiens, Caen, Clermont-Ferrand, Grenoble, La Guadeloupe, Nantes et Rouen, que dire d'Aix-Marseille et de Strasbourg, qui se trompent deux fois, ou de Rennes qui cumule 5 propositions de ce type sur 15 promotions ! Et ce malgré les interventions des commissaires paritaires académiques. Sur les 3,2 promotions qui seront ainsi perdues nationalement pour 2014, Rennes en perd une à elle seule.

Au nom de tous les collègues et des commissaires paritaires du SNPDEN, je vous remercie de votre écoute. □



Bilan des mutations 2012

MUTATIONS SUR POSTES DE CHEF

Nombre de mutations sur postes de chef

ANNÉE	2007	2008	2009	2010	2011	2012
NOMBRE DE MUTATIONS	1.790	1.704	1.541	1.614	1.581	1.466

Pour le mouvement 2012, 1.466 mutations sur postes de chef ont été prononcées.

Fonction obtenue (en ligne) et ancienne fonction (en colonne)

EMPLOI AFFECTÉ	FONCTION ACTUELLE									TOTAL GÉNÉRAL
	AUTRES	ADCG	ADLP	ADLY	EREA	PACG	PRLP	PRLY	PRVS	
PACG	4	312	69	152	1	443	15	18	1	1.015
PRLP		6	7	15		63	33	10		134
PRLY	2		2	18		118	37	132	7	316
AUTRES								1		1
TOTAL GÉNÉRAL	6	318	78	185	1	624	85	161	8	1.466

Sur les 1.466 mutations prononcées, 1.015 concernent des emplois de principal, 316 des emplois de proviseur de lycée et 134 des emplois de proviseur de lycée professionnel. Cette répartition des mutations est corrélée avec la répartition des emplois de chef d'établissement.

Les emplois de proviseur de lycée sont majoritairement obtenus par des anciens proviseurs de lycées (132 collègues) et par des principaux (118 collègues). Pourtant les principaux sont plus nombreux à candidater sur ces fonctions. C'est qu'il est acquis par le ministère que l'emploi de proviseur de

lycée destine le mieux à être proviseur de « gros » lycées. C'est aussi une logique de progression de carrière.

Sur les 624 principaux mutés, 443 (71 %) le sont dans le même emploi. Même si ce taux est important, il illustre aussi une progression de carrière car les mutés obtiennent souvent des catégories plus importantes ou des rapprochements géographiques.

Cette année, 581 adjoints deviennent chef d'établissement. 533 (92 %) deviennent principal, 28 (5 %) deviennent proviseur de lycée professionnel et 20 (3,5 %) deviennent proviseur de lycée.



Éric GALLO
Commissaire paritaire national
eric.gallo@snpden.net

Rappelons que le nombre d'adjoints qui deviennent chef équivaut au nombre de collègues qui libèrent leur poste pour partir en retraite (nombre auquel il faut ajouter les détachements et autres situations, mais qui restent souvent peu nombreux).

Ces différents chiffres permettent d'approcher la longueur moyenne d'une chaîne à 2,8. Autrement dit, un poste libéré par un départ en retraite permet d'obtenir 2,8 mutations en moyenne. Cette longueur, sans cesse en augmentation, illustre l'amélioration constante de la qualité du travail fait par les services du ministère et par vos représentants.

Nombre de mutations par académies

ACADÉMIE	PACG	PRLP	PRLY	AUTRES	TOTAL
VERSAILLES	99	14	37		150
CRÉTEIL	78	7	25		110
LILLE	52	13	13		78
NANTES	46	11	17	1	75
GRENOBLE	53	3	15		71
RENNES	42	8	18		68
BORDEAUX	42	6	19		67
AIX-MARSEILLE	46	5	13		64
TOULOUSE	48	3	13		64
ORLÉANS-TOURS	43	11	8		62
MONTPELLIER	47	3	11		61
LYON	38	6	11		55
AMIENS	33	3	16		52
DIJON	33	2	9		44
STRASBOURG	33	3	5		41
PARIS	18	3	19		40
POITIERS	29	2	8		39
NICE	26	6	6		38
CAEN	29	1	6		36
NANCY-METZ	24	4	7		35
CLERMONT-FERRAND	23	3	8		34
ROUEN	24	3	7		34
REIMS	23	3	7		33
LA RÉUNION	16	3	3		22
LIMOGES	14	2	5		21
TOM	18		3		21
BESANÇON	11	3	5		19
MARTINIQUE	14				14
GUYANE	4	2	2		8
CORSE	5				5
GUADELOUPE	4	1			5
TOTAL	1.015	134	316	1	1.466

Le nombre de mutations se répartit très inégalement entre les académies. De Versailles (150 mutations sur postes de chef) à la Guadeloupe (5 mutations), les écarts sont importants. Ils sont certes corrélés avec la taille de l'académie mais renseignent aussi sur les chances d'obtenir sa mutation, qui sont forcément plus importantes dans une des deux académies franciliennes.

Emploi obtenu en fonction de l'ancienneté moyenne de direction

EMPLOI	ANCIENNETÉ MOYENNE
PACG	8,9
PRLP	9,9
PRLY	13,1
MOYENNE	9,9

L'ancienneté moyenne de direction des collègues mutés sur postes de chef en 2012 est de 9,9 ans. Bien évidemment, il faut plus d'ancienneté pour obtenir un emploi de proviseur de lycée (13,1 années en moyenne) que pour celui de principal (8,9 années).

Part des changements d'académies dans le mouvement

(Nombre total de mutations sur postes de chef)

ACADÉMIE AFF	MUTATIONS CHEF (COLLÈGUES VENANT D'UNE ACADÉMIE DIFFÉRENTE)	MUTATIONS CHEF	TAUX
TOM	19	21	90,5%
Limoges	9	21	42,9%
Guyane	3	8	37,5%
Paris	13	40	32,5%
Poitiers	11	39	28,2%
Bordeaux	18	67	26,9%
Nantes	20	75	26,7%
Lyon	14	55	25,5%
Grenoble	18	71	25,4%
Montpellier	15	61	24,6%
Toulouse	15	64	23,4%
Dijon	10	44	22,7%
Orléans-Tours	14	62	22,6%
Caen	8	36	22,2%
Clermont-Ferrand	7	34	20,6%
TOTAL GÉNÉRAL	297	1.466	20,3%
Corse	1	5	20,0%
Guadeloupe	1	5	20,0%
Aix-Marseille	12	64	18,8%
Nice	7	38	18,4%
La Réunion	4	22	18,2%
Rennes	12	68	17,6%
Besançon	3	19	15,8%
Lille	12	78	15,4%
Martinique	2	14	14,3%
Amiens	7	52	13,5%
Créteil	14	110	12,7%
Rouen	4	34	11,8%
Versailles	16	150	10,7%
Strasbourg	4	41	9,8%
Reims	2	33	6,1%
Nancy-Metz	2	35	5,7%

Sur les 1.466 mutations sur postes de chef, 297 concernent des collègues qui seront affectés dans une académie différente. Du point de vue global, une académie accueille en moyenne 20,3 % de collègues originaires de « l'extérieur ». Toutes ne sont pas concernées également. Dans les TOM, 5 à 9 % des collègues nommés viennent d'une autre académie et 42,9 % à Limoges. Reims et Nancy-Metz accueillent peu d'extérieurs, respectivement 6,1 % et 5,7 %.

Nombre de départs vers un poste de chef par académie d'origine (Nombre total de mutations sur postes de chef)

ACADÉMIE ACTUELLE	MUTATIONS CHEF (COLLÈGUES ORIGINAIRES D'UNE AUTRE ACADÉMIE)	COLLÈGUES QUITTANT L'ACADÉMIE VERS UN POSTE DE CHEF
Aix-Marseille	12	11
Amiens	7	10
Besançon	3	3
Bordeaux	18	8
Caen	8	3
Clermont-Ferrand	7	1
Corse	1	1
Créteil	14	21
Dijon	10	17
Grenoble	18	2
Guadeloupe	1	1
Guyane	3	2
La Réunion	4	2
Lille	12	10
Limoges	9	3
Lyon	14	19
Martinique	2	1
Montpellier	15	7
Nancy-Metz	2	16
Nantes	20	9
Nice	7	6
Orléans-Tours	14	16
Paris	13	7
Poitiers	11	9
Reims	2	6
Rennes	12	13
Rouen	4	5
Strasbourg	4	1
TOM	19	25
Toulouse	15	4
Versailles	16	27
TOTAL GÉNÉRAL	297	297

Si, au plan national, le nombre d'entrants dans une académie est égal au nombre de sortants d'une autre, il n'en est pas de même si l'on regarde chaque académie. En effet, des effets d'ouvertures, de fermetures ou de regroupements d'établissements peuvent jouer. De même, un collègue adjoint qui part vers une autre académie prendre un poste de chef ne libère pas de poste de chef dans son académie d'origine pour un entrant.

Certaines académies reçoivent donc plus qu'elles ne libèrent et inversement. C'est dans ces dernières que les adjoints qui veulent y rester chef seront obligés d'attendre le plus longtemps.

De ce point de vue, Grenoble, avec 18 entrants et seulement 2 sortants, est particulièrement concernée alors que Nancy-Metz, avec 2 entrants et 16 sortants, présente une ouverture très favorable.

Ancienneté de direction moyenne des mutés sur postes de chef d'établissement, par académie

ACADÉMIE AFF	PACG	PRLP	PRLY	MOYENNE
Corse	7,3			7,3
Limoges	6,3	8,0	10,6	7,5
Clermont-Ferrand	6,7	6,3	10,9	7,7
Caen	7,6	3,0	12,3	8,2
Amiens	7,6	7,3	10,9	8,6
Besançon	6,8	11,3	11,2	8,7
Nancy-Metz	7,7	4,8	14,9	8,8
Créteil	7,5	11,3	12,3	8,8
Reims	7,0	10,7	14,9	9,0
Rouen	8,0	8,0	13,1	9,1
Orléans-Tours	8,5	9,3	11,6	9,1
Dijon	7,9	12,5	12,8	9,1
Versailles	8,0	9,4	12,7	9,3
Poitiers	9,3	7,5	10,0	9,4
Nantes	8,1	10,2	12,5	9,4
Montpellier	9,0	8,7	11,8	9,5
Strasbourg	8,8	10,7	13,8	9,6
Lyon	8,0	12,2	14,5	9,8
MOYENNE	8,9	9,9	13,1	9,9
Aix-Marseille	9,3	9,4	12,4	10,0
Grenoble	9,5	12,3	13,0	10,4
Lille	9,7	10,5	13,9	10,5
Rennes	8,8	9,1	14,9	10,5
Toulouse	9,7	8,3	15,8	10,9
Nice	10,2	13,7	13,8	11,3
Bordeaux	9,6	11,2	15,2	11,4
TOM	12,1		11,0	11,9
La Réunion	12,1	11,7	12,5	12,1
Guyane	10,3	11,0	19,5	12,8
Guadeloupe	13,3	12,0		13,0
Paris	16,4	9,0	14,6	15,0
Martinique	16,1			16,1

Les collègues mutés sur postes de chef, quelle que soit leur académie ou leurs fonctions d'origine ont des anciennetés de direction diverses.

Une des données du mouvement est de s'intéresser à l'ancienneté de direction moyenne des mutés sur postes de chef par académie.

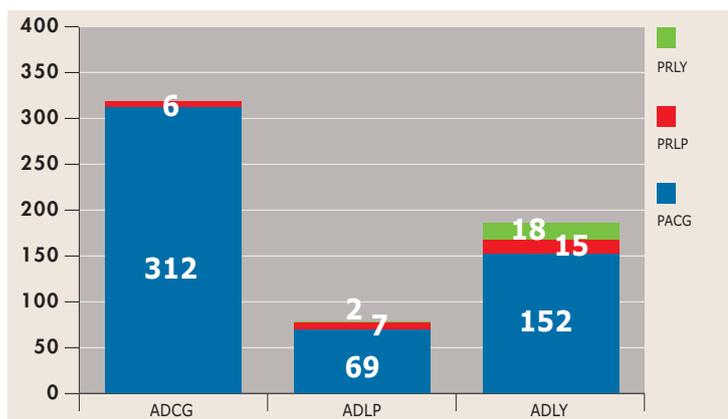
On peut faire le constat d'une grande différence entre elles. En Corse, les mutés ont en moyenne 7,3 ans de direction alors qu'en Martinique, ils ont 16,1 ans de direction et, à Paris, 15 ans.

Pour ce mouvement 2012, les collègues mutés sur postes de chef avaient en moyenne 9,9 années de direction.

MUTATIONS DES ADJOINTS SUR POSTES DE CHEF

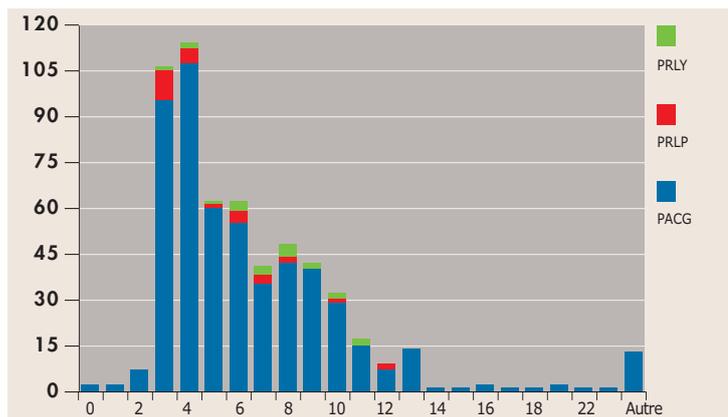
Examinons plus précisément la situation des adjoints qui deviennent chef. Notons que le passage d'adjoint à chef reste toujours le plus difficile. Les adjoints doivent, pour augmenter leurs chances, postuler sur des établissements « abordables » qui concentrent ainsi tous leurs vœux, entraînant une concurrence très importante. Et puis, comme cela a été dit plus haut, le nombre d'adjoints qui deviennent chef est égal au nombre de chaînes ouvertes. Sachant que la longueur moyenne d'une chaîne est de 2,8 mutations pour un départ en retraite, on peut déduire que, pour un adjoint muté, 1,8 chef l'est.

Emploi obtenu par les adjoints qui deviennent chef en fonction de leur emploi initial



Ce sont les adjoints de collèges, catégorie la plus représentée, qui deviennent le plus chef. Mais la grande majorité d'entre eux le devient sur l'emploi de principal. C'est la fonction d'adjoint de lycée qui prédispose le plus à devenir proviseur de lycée ou de lycée professionnel.

Ancienneté de direction (années de stage comprises) des adjoints qui deviennent chef



La grande majorité des adjoints qui deviennent chef ont entre 3 et 6 ans d'ancienneté de direction (années de stages comprises). Ceux qui ont 4 ans d'ancienneté sont les plus nombreux (114 mutations sur postes de chef). Ceux d'entre eux qui deviennent proviseur de lycée ont généralement une ancienneté de direction comprise entre 6 et 10 ans.

Le conseil donné aux adjoints qui veulent devenir chef est le même chaque année: augmenter ses chances en étant peu restrictif sur ses vœux. Rappelons que l'on peut se permettre d'être exigeant quand l'expérience est conséquente et l'ancienneté importante.

Nombre d'adjoints qui deviennent chef, par académie

ACADÉMIE	PACG	PRLP	PRLY	TOTAL
Versailles	51	5	2	58
Créteil	42	1	0	43
Aix-Marseille	29	0	1	30
Grenoble	27	0	1	28
Nantes	24	2	1	27
Lille	24	1	0	25
Montpellier	23	1	0	24
Orléans-Tours	18	4	2	24
Lyon	23	0	0	23
Dijon	20	0	2	22
Rennes	20	2	0	22
Toulouse	21	1	0	22
Amiens	20	0	1	21
Bordeaux	16	1	3	20
Nancy-Metz	15	3	0	18
Strasbourg	18	0	0	18
Caen	17	0	0	17
Nice	16	1	0	17
Clermont-Ferrand	11	2	3	16
Reims	16	0	0	16
Rouen	15	1	0	16
Paris	12	1	1	14
Poitiers	13	0	1	14
Limoges	11	0	2	13
La Réunion	9	1	0	10
Besançon	8	0	0	8
Martinique	5	0	0	5
Guyane	3	1	0	4
Corse	3	0	0	3
TOM	3	0	0	3
TOTAL	533	28	20	581

Comme pour l'ensemble du mouvement, le nombre d'adjoints qui deviennent chef varie fortement entre les académies : de 58 à Versailles à 0 en Guadeloupe.

La taille des académies en est le facteur déterminant mais aussi le nombre de départs en retraite dans chaque académie (rappelons que la mutation d'un adjoint ferme une chaîne ouverte par un départ en retraite). Ce nombre-là dépend de l'âge moyen du corps dans chaque académie et, de toute évidence, les académies du sud de la France accueillent une population plus « expérimentée ».

Part des adjoints dans les mutations sur postes de chef

ACADÉMIE	NOMBRE TOTAL DE MUTATIONS SUR POSTES DE CHEF	NOMBRE D'ADJOINTS MUTÉS SUR POSTES DE CHEF	POURCENTAGE
Limoges	21	13	61,9%
Corse	5	3	60,0%
Nancy-Metz	35	18	51,4%
Dijon	44	22	50,0%
Guyane	8	4	50,0%
Reims	33	16	48,5%
Caen	36	17	47,2%
Clermont-Ferrand	34	16	47,1%
Rouen	34	16	47,1%
Aix-Marseille	64	30	46,9%
La Réunion	22	10	45,5%
Nice	38	17	44,7%
Strasbourg	41	18	43,9%
Besançon	19	8	42,1%
Lyon	55	23	41,8%
Amiens	52	21	40,4%
MOYENNE	1.466	581	39,6%
Grenoble	71	28	39,4%
Montpellier	61	24	39,3%
Créteil	110	43	39,1%
Orléans-Tours	62	24	38,7%
Versailles	150	58	38,7%
Nantes	75	27	36,0%
Poitiers	39	14	35,9%
Martinique	14	5	35,7%
Paris	40	14	35,0%
Toulouse	64	22	34,4%
Rennes	68	22	32,4%
Lille	78	25	32,1%
Bordeaux	67	20	29,9%
TOM	21	3	14,3%
Guadeloupe	5	0	0,0%

La part des adjoints qui deviennent chef dans l'ensemble du mouvement est variable suivant les académies. A Limoges, sur les 21 mutations sur postes de chef, 13 concernent des adjoints, soit 61,9%.

En Guadeloupe, aucun adjoint ne devient chef. En moyenne, 39,6 % des postes de chef sont attribués à des adjoints.

Les académies où le nombre d'adjoints qui deviennent chef est le plus important (Versailles, Créteil, Aix-Marseille...) ne sont pas forcément celles où la part des adjoints est la plus importante dans le mouvement. C'est d'autant plus vrai pour Versailles et Créteil qui se situent en deçà de la moyenne nationale.

La taille des établissements dans chaque académie est aussi un facteur explicatif, les plus gros EPLE étant davantage réservés à des collègues déjà chef d'établissement.

Ancienneté moyenne des adjoints qui deviennent chef

L'ancienneté des adjoints qui deviennent chef varie en fonction de l'académie dans laquelle ils deviennent chef mais aussi en fonction de leur emploi d'adjoint avant mutation.

Les adjoints qui deviennent chef en Corse ont en moyenne 3 ans de direction ! Alors qu'à Paris, ils ont 16,1 ans.

Au niveau national, les adjoints qui deviennent chef ont en moyenne 6,3 ans de direction.

Les TOM, les académies d'Aix-Marseille et de Nice font partie de celles où les adjoints doivent avoir une ancienneté supérieure à la moyenne nationale avant d'obtenir un poste de chef.



BILAN DES MUTATIONS SUR POSTES D'ADJOINT 2012

Nombre de mutations sur postes d'adjoint

ANNÉE	2007	2008
NOMBRE DE MUTATIONS	689	578

Pour le mouvement 2012, 633 mutations sur postes de chef ont été p

Nouvelle fonction en ligne, ancienne fonction en colonne

EMPLOI AFFECTÉ	AUTRES	ADCG	ADLP
ADCG		242	24
ADLP		43	10
ADLY	1	143	20
TOTAL GÉNÉRAL	1	428	54

Sur les 633 mutations sur postes d'adjoint, 314 ont concerné des postes de principal-adjoint, 68 des postes de proviseur de lycée professionnel et 251 des postes de proviseur de lycée. Le nombre de postes d'adjoint de lycée est sur-représenté par rapport à la proportion des lycées dans l'ensemble des EPLE. Cela s'explique par la volonté de nombreux principaux-adjoints de devenir provi-

ACADÉMIE AFF	PACG	PRLP	PRLY	MOYENNE
Corse	3,0			3,0
Besançon	4,6			4,6
Clermont-Ferrand	4,5	4,0	6,0	4,8
Orléans-Tours	4,5	5,3	7,0	4,8
Créteil	4,9	3,0		4,9
Versailles	5,0	4,2	7,0	5,0
Bordeaux	4,9	7,0	6,7	5,3
Nancy-Metz	5,8	3,3		5,4
Dijon	5,0		9,0	5,4
Reims	5,6			5,6
Limoges	5,2		8,5	5,7
Rouen	6,0	3,0		5,8
Rennes	6,1	5,5		6,0
Lyon	6,1			6,1
Montpellier	6,5	3,0		6,3
MOYENNE	6,4	5,4	7,4	6,3
Nantes	6,3	7,0	10,0	6,5
Lille	6,6	6,0		6,6
Amiens	6,4		11,0	6,6
Caen	6,6			6,6
Grenoble	6,7		6,0	6,7
Toulouse	7,0	7,0		7,0
TOM	7,0			7,0
Strasbourg	7,3			7,3
Aix-Marseille	7,4		4,0	7,3
Poitiers	7,5		7,0	7,5
Nice	7,9	12,0		8,2
Guyane	7,7	10,0		8,3
La Réunion	8,6	8,0		8,6
Martinique	10,8			10,8
Paris	17,7	6,0	8,0	16,1

Ancienneté de direction des collègues adjoints, mutés sur un poste d'adjoint, par académie

ACADÉMIE AFF	ADCG	ADLP	ADLY	MOYENNE
Corse	2,0			2,0
Grenoble	2,9	3,0	3,8	3,3
Poitiers	2,3	3,0	4,2	3,4
Dijon	2,8		4,2	3,5
Amiens	4,7	4,0	3,1	3,9
Lille	3,4	3,0	5,3	4,0
Clermont-Ferrand	4,0	4,0	4,5	4,2
Toulouse	3,8	3,3	4,8	4,2
Limoges	2,8		6,7	4,3
Montpellier	4,3	3,8	4,7	4,4
Orléans-Tours	4,5	9,0	3,7	4,5
Rouen	3,8	3,3	5,7	4,5
Créteil	5,7	3,0	3,9	4,6
Caen	3,0	3,0	6,3	4,7
Bordeaux	5,1	5,3	3,4	4,7
Nancy-Metz	5,3	3,0	4,8	4,8
Guadeloupe	5,0	5,0		5,0
TOTAL GÉNÉRAL	5,2	4,8	5,0	5,1
Besançon	3,5	5,5	5,7	5,1
Rennes	6,6	6,5	2,9	5,2
Versailles	5,2	5,0	5,3	5,2
Nice	5,4	6,6	4,5	5,5
Lyon	5,5	8,0	4,9	5,5
Paris	3,8		7,4	5,7
Aix-Marseille	4,5	4,8	8,2	5,7
Guyane	4,0	10,0	3,0	5,7
Martinique	5,0		7,7	5,9
La Réunion	5,7	9,0	5,2	5,9
TOM	6,3	5,0	5,8	6,0
Reims	9,8	5,0	4,0	6,4
Strasbourg	7,8		6,5	7,0
Nantes	14,4	3,0	4,6	9,8

2009	2010	2011	2012
548	537	575	633

prononcées.

ADLY	PACG	PRLP	PRLY	TOTAL
33	14	1		314
8	7			68
73	12		2	251
114	33	1	2	633

seur-adjoint, libérant ainsi leur poste pour quelques collègues titulaires, mais surtout pour les stagiaires.

Sur les 428 principaux-adjoints de collège qui mutent sur un poste d'adjoint, 242 redeviennent principal-adjoint, 43 deviennent proviseur-adjoint de lycée professionnel et 143 proviseur-adjoint de lycée.

Notons que certains collègues chefs (36 en tout) redeviennent adjoint.

L'ancienneté moyenne des adjoints mutés sur postes d'adjoint varie suivant l'emploi qu'ils obtiennent après le mouvement (en colonne) et l'académie obtenue (en ligne).

En Corse, ils ont en moyenne 2 ans de direction et 9,8 ans à Nantes.

Au niveau national, la moyenne de l'ancienneté de direction est de 5,1 ans. □

Être chef d'établissement- adjoint





Julie BOUVRY
Bureau national
juliebouvry@gmail.com

Le chef d'établissement-adjoint

DU CENSEUR AU CHEF D'ÉTABLISSEMENT-ADJOINT

Les termes de « proviseur », celui qui pourvoit aux besoins des élèves, et de « principal », celui qui est le premier, sont employés sous l'Ancien Régime pour désigner des personnes placées à la tête d'un établissement secondaire. « Maison d'université » pour les proviseurs et « collège » pour les principaux, même si ces termes ne recouvrent pas les organisations actuelles. Le décret de 1808 sous Napoléon les assiste d'un censeur pour le proviseur et d'un régent pour le principal.

Chez les anciens Romains, le censeur - ils étaient deux à Rome - était un magistrat qui tenait le registre du nombre de citoyens et de leurs biens. Chargé de vérifier le comportement et la conduite de chacun, il veillait au maintien des bonnes mœurs. Son rôle était de contrôler les actions d'autrui et de sévir si nécessaire. Le *censor* est donc celui qui blâme avant toute chose.

Le terme « régent », aussi intitulé « régent des études » a le même contenu disciplinaire et organisationnel ; toutefois son origine est davantage universitaire, le régent étant au XIII^e siècle un professeur d'université. Le titre un peu trop connoté politiquement s'effacera au profit de « sous-directeur/sous-directrice » rattachant plutôt le collège - dit complémentaire - à l'enseignement primaire qu'au secondaire, domaine réservé à une élite.

Le « censeur » aura donc une destinée historique plus brillante que le « régent ».

Lorsque l'Ordre des Jésuites en 1546 décide de former les jeunes postulants, il ouvre un premier collège. Ce travail d'enseignement se développe rapidement et la Compagnie de Jésus dirige 144 collèges en 1600. Tout naturellement, les Jésuites vont s'appuyer sur la culture latine, base et pilier de leur formation, et vont utiliser le terme « censeur des études » pour surveiller et organiser le travail scolaire de leurs élèves et assurer le bon ordre moral et la discipline.

Repris ensuite par l'ensemble des établissements secondaires, le « censeur des études » est un fonctionnaire uniquement chargé d'organiser l'enseignement et de maintenir la discipline proche de la discipline militaire et des règles monastiques. Le titre garde tout son pouvoir d'autorité jusque dans l'ancienne université où le « censeur » était celui qui examinait les récipiendaires et ouvrait ou non la porte des études supérieures.

Il est intéressant de noter la durée d'usage de ce titre. Il est attribué aux adjoints de lycée jusqu'à la création du corps unique des personnels de direction institué par le décret du 11 avril 1988 de René Monory où le titre de « censeur » disparaît au bénéfice de celui de « proviseur-adjoint ». A la même époque, et tout aussi symbolique, est la disparition du titre de « sous-directeur/directrice » au profit de « principal-adjoint » qui, dans un dernier avatar, sera aisément féminisé, à la différence du censeur. Le suivi de la discipline des élèves était déjà sorti du champ strict du travail du « censeur » avec la création du corps des surveillants généraux





dès 1847 qui avait justement pour objet premier de s'en occuper. Puis, à partir de 1965, avant la mutation de 1968-1970, le développement des missions de ceux qui deviendront les CE-CPE entraîne encore des modifications du champ de compétence des adjoints, rendant parfois difficile la délimitation stricte des interventions de chacun auprès des élèves.

Ainsi l'évolution des mots utilisés pour désigner ces emplois recouvre de fait l'évolution du métier lui-même. Symboliquement, ce changement prenait acte d'un renversement des positions. On venait de passer de l'idée d'un poste d'assistant du directeur, « délégué » aux seuls aspects disciplinaire et gestionnaire de la vie de l'établissement, à celle d'une co-direction possible avec, autour, le développement d'une équipe plus spécialisée. Mais cela ne s'est pas fait de façon aussi simple qu'on pouvait l'imaginer puisque ce nouvel intitulé maintient de façon explicite l'idée du rapport hiérarchique qui demeure sous-jacent dans le terme d'« adjoint ». La restriction est évidente : le vrai décideur reste le chef d'établissement et l'adjoint ne peut avoir qu'un rôle second du fait même qu'il est « adjoint à ». On sous-entend qu'il y a une inégalité de pouvoir et de décision.

L'unicité de la fonction de direction était donc à construire, chacun restant au départ dans son champ de responsabilité privilégié. Pas de calife à la place du calife. L'évolution a été d'autant plus difficile que la tradition centralisatrice de l'administration privilégie la chaîne hiérarchique et qu'elle n'avait pas de tradition de travail collégial, sa réfé-

rence étant le chef d'établissement. De plus, il n'existe pas en France de responsabilité collective : le chef est seul responsable.

Toutefois cette dichotomie ne tient plus devant la complexité progressive de la gestion d'un établissement et de sa technicité. La multiplication des tâches relationnelles et des intervenants a démultiplié le temps. Il a bien fallu que le chef d'établissement apprenne à déléguer à l'adjoint autre chose que la charge des tâches qu'il ne souhaite, ne sait ou n'aime pas faire. Il a fallu revoir l'implicite : « le chef à l'extérieur, représentant visible et l'adjoint à l'intérieur, invisible ». Il est apparu évident qu'il fallait ouvrir les portes, donner à l'adjoint toute sa place dans la prise de décision, le rendre visible. Le travail de l'équipe dirigeante s'en est trouvé modifié en profondeur avec rencontres internes, débats de fond sur la politique à conduire, délégation de pouvoirs et de responsabilités, et contrôle *a posteriori* (la responsabilité finale demeure). C'est une autre conception qui s'élabore dans une confiance réciproque, fondée sur le professionnalisme de chacun. Cela se concrétise depuis le 1^{er} décembre 2011 par un nouveau changement sémiologique. Ce nouvel « adjoint » devenu co-dirigeant dans une équipe à direction unique est bien un « chef d'établissement-adjoint ».

MAIS LE « CENSEUR » QUI BLÂME ET LE « RÉGENT » QUI RÉGIT SONT-ILS DÉFINITIVEMENT TOMBÉS DANS LES OUBLIETTES ?

L'équipe de direction est chaque jour confrontée à l'exercice périlleux des oppositions entre métier théorique, rêvé, et métier réel.

Le lauréat de concours tout juste nommé adjoint va consacrer nombre de ses heures de travail à la « vie scolaire », en prenant fréquemment le relais du CPE dans le suivi d'élèves en difficulté. Devenant maître es-« échelles de sanctions », il lit les rapports d'incidents, convoque élèves et parents, co-préside commissions éducatives, disciplinaires avant de travailler avec le chef d'établissement sur les situations difficiles à gérer. Le « censeur » est toujours là. De même, le « régent » semble encore très présent. Si la réduction des moyens administratifs a aussi touché les rectorats et inspections académiques, la conséquence en a été un transfert de tâches vers les établissements scolaires. Les services administratifs des établissements sont soumis à rude épreuve, les chefs et adjoints assument alors des tâches et non des missions que les secrétariats n'ont plus le temps d'assurer. Comme si ce transfert ne suffisait pas, les décisions ministérielles d'évolution du système éducatif, plus particulièrement dans son volet « examens et concours », viennent ajouter de nouvelles missions confiées souvent aux adjoints. On cherche par ce biais à faire évoluer les pratiques d'évaluation en introduisant des composantes de contrôle continu. Les pouvoirs publics ne tran-



chant pas entre examen terminal et contrôle continu, les adjoints organisent tout au long de l'année des épreuves en cours de formation : brevets et bac blancs, épreuves d'histoire des arts, de langues vivantes, évaluations intermédiaires et autres CCF (contrôles en cours de formation). Pour autant ne disparaît pas le marathon des épreuves de fin d'année : baccalauréat, BTS, DNB. Certes l'objectif de cette évolution est hautement pédagogique et vise à faire bouger les pratiques des enseignants, faire émerger la construction d'un parcours de l'élève valorisant ses progrès, ses réussites, ses compétences. Cela nécessite dans chaque EPLE la mise en place d'une politique pédagogique et éducative, avec des réunions de concertation riches d'échanges intellectuels mobilisant activement la capacité de l'équipe de direction à piloter l'EPLE. Pour autant cela demande aussi de nombreuses heures passées devant son ordinateur avec une maîtrise indispensable d'Excel et du publipostage, une réalisation quotidienne de multiples plannings.

Il est vrai que rien n'est écrit et que ces missions ne relèvent pas de la compétence exclusive de l'adjoint, un(e) CPE, un(e) assistant(e) de direction peuvent avoir pour mission l'organisation des examens, pour autant cela est-il souvent le cas ? Les secrétariats sont déjà en tension permanente ; leur temps de travail n'est pas celui d'un cadre autonome ; les moyens de les rémunérer pour des missions supplémentaires sont limités. Alors, finalement, qui a le temps et la compétence sinon l'adjoint(e) ? Et que dire du développement des outils informatiques, environnements numé-

riques de travail, logiciels de notes, cahiers de textes en ligne, Affelnet, APB. Si leur vocation est bien certainement d'offrir des ressources pédagogiques innovantes, d'améliorer le lien école-famille, le suivi des élèves, il appartient à l'EPLE de paramétrer, réparer, transférer d'une application à une autre, gérer au quotidien ces outils. Le professeur référent avec ses quelques HSA est bien certainement choisi pour cela mais est-il présent comme l'adjoint(e) 11 heures par jour, 10 demi-journées par semaine ? A-t-il la maîtrise de toute la chaîne des logiciels en cascade : SIECLE-logiciel d'emploi de temps-logiciel de notes-ENT-APB/Affelnet ? La maîtrise des TICE, au sein de l'équipe de direction, dépend du parcours personnel de chacun et le spécialiste désigné se retrouvera à passer des heures devant son écran.

Chaque jour, le personnel de direction-adjoint cherche un équilibre entre la juxtaposition de tâches techniques chronophages, rarement exaltantes intellectuellement, et des missions pédagogiques, humaines qui sont à la source de son engagement en tant que personnel de direction. Alors il ajoute les heures, passe ses jours avec élèves et professeurs, ses soirées avec SIECLE, APB, Affelnet et ses vacances avec UDT, EDT, Lilie. Il ne ferme pas sa porte, jonglant entre un problème de vie scolaire, un planning de conseil de classe à préparer, un rendez-vous avec une famille, une enquête académique à envoyer pour hier. Il mobilise, soutient les équipes enseignantes Il accompagne les élèves au quotidien dans leur parcours scolaire, la construction de leur projet d'orientation et de leur person-

nalité. Il rencontre les familles, tisse des liens avec l'environnement, même s'il est parfois difficile - encore - de remplacer le chef par l'adjoint en dehors des murs des EPLE.

Mais qu'est ce qui fait donc courir l'adjoint malgré toutes ces contraintes ? Si non son attachement au service public d'Éducation et à son rôle de copilote pédagogique aux côtés du chef d'établissement.

Pour autant veillons à ce que l'adjoint puisse consacrer toujours plus de temps aux élèves et aux personnels plutôt qu'à un ordinateur et aux sanctions. Prenons garde à ce qu'il soit un chef d'établissement-adjoint.

Et, par voie de conséquence, envoyons définitivement le « censeur » et le « régent » aux oubliettes. □

Chef d'établissement-adjoint, un vrai métier

Administrer, organiser, servir, trois axes autour desquels les missions d'un chef d'établissement-adjoint s'articulent et se construisent.

Dans toute autre organisation, de telles responsabilités sont reconnues, valorisées, évaluées et font l'objet de formations spécifiques. Elles sont nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte des objectifs qu'elle se fixe.

Mais l'Éducation nationale est l'exception à la règle, n'accordant que peu de crédit à ces missions particulières, son objectif étant de former le chef d'établissement en devenant, pour l'institution, le but de tous les personnels de direction reçus au concours.

Si la mise en place du statut unique est une avancée considérable pour notre profession, elle a également rendu invisible le rôle et la place des adjoints dans les établissements.

Certes la lettre de mission, inscrite dans le décret d'application du statut, est la garantie de leur reconnaissance mais, pour la majorité d'entre nous, elle n'a pratiquement jamais servi de base à une évaluation, y compris à l'occasion de l'entretien préalable à toute demande de mutation.

ALORS COMMENT SE POSITIONNER ?

Patienter avant d'accéder aux « vraies responsabilités » ou prendre sa place, être visible tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un établissement. Depuis onze années, j'ai volontairement choisi la seconde option. Prendre sa place, ce n'est pas subir ces missions mais les

accepter, en mesurer l'importance, en assumer la responsabilité.

Administrer, organiser, c'est mettre ses compétences au service de la réussite des élèves et aux conditions optimales de travail des professeurs en posant le cadre des enseignements, au service des parents d'élèves en assurant au quotidien la gestion d'une communication efficace et performante, au service de l'établissement et de sa politique.

Administrer, organiser, c'est permettre aux élèves de passer leurs examens dans les meilleures conditions, c'est les préparer, les accompagner au moment de leur orientation.

Administrer, organiser, c'est mettre en place le tutorat, l'accompagnement éducatif, l'aide au travail personnalisé, évaluer ces dispositifs, les réajuster pour les rendre plus efficaces.

Être visible à l'intérieur de l'établissement, c'est participer de manière positive et loyale à la constitution d'une réelle équipe de direction ; c'est réfléchir ensemble, débattre, fixer un cap commun, s'y tenir en mettant tout en œuvre pour l'atteindre.



Isabelle GONZALES
Bureau national
Isabelle.gonzales@ac-toulouse.fr

C'EST MON ENGAGEMENT SYNDICAL AU SNPDEN QUI M'A RENDUE VISIBLE

C'est mon engagement syndical au SNPDEN qui m'a rendue visible à l'extérieur, d'abord dans les instances locales et, depuis quatre années, au niveau national. Il est important pour moi d'y représenter mes collègues adjoints, de mettre en avant nos missions spécifiques.

Faire reconnaître cette fonction à l'intérieur d'un corps unique, faire accepter que certains collègues s'y réalisent au point de vouloir y faire carrière n'est pas toujours facile mais il est nécessaire aussi de le faire pour tous ceux qui, pendant des années, seront amenés à l'assurer avant d'assumer les responsabilités de chef à part entière afin que cette période ne soit plus considérée comme une salle d'attente, une parenthèse dans le parcours. □

Ego ou égaux

Censeur, proviseur-adjoint; directeur, directeur adjoint; principal, principal-adjoint; chef d'établissement, chef d'établissement-adjoint?

Que de titres, de mots pour évoquer l'équipe de direction, un binôme nécessaire et complémentaire, fonctionnel.

Au-delà des mots, de leur signification, regardons en face la réalité: ce qui importe est que le tandem trouve un rythme de croisière loyal.

Un chef, un adjoint... oublions un instant les mots.

On pourra débattre à l'infini des termes, la gestion de l'établissement reste aux mains de l'équipe. Celle-ci doit dépasser les clivages d'ego et s'entendre. Là réside la réussite du pilotage d'établissement.

Il est donc indispensable de se fixer des domaines de compétences et non des tâches que le « chef » ne veut pas ou plus faire et qu'il délègue insidieusement, tâches que l'adjoint imagine parfois moins « nobles ».

ÊTRE ADJOINT

Il convient de préciser que, lorsque nous débutons, être adjoint n'est ni un purgatoire, ni une relégation mais un apprentissage, un passage obligé qui est loin d'être un poste subalterne. Il faut savoir subtilement occuper toute sa place. Concevoir les emplois du temps, rencontrer et travailler avec les équipes pédagogiques, présider des

instances permettent de se faire reconnaître, apprécier, de s'imposer comme référent efficace.

ÊTRE CHEF

Être « chef » ne consiste pas à être l'autorité, le donneur d'ordre. « Autorité » n'est pas « autoritarisme ». Être chef, malgré le postulat égalitaire de l'équipe, implique d'être à l'écoute, de partager, de ne pas être humainement court. Car si le chef n'est pas à la hauteur, hélas, l'adjoint, aussi efficace soit-il (elle), pâtit de la réputation du chef. Il reste donc à répartir, judicieusement, les domaines de compétences dans la franchise. La vie de l'établissement en dépend.



Raymond SCIEUX
Personnel de direction honoraire
rscieux@hotmail.com

POUR CONCLURE

Je fus 9 ans adjoint, 9 ans proviseur. Ces deux périodes m'ont, chacune, apporté de grandes satisfactions. Ma liberté d'action comme adjoint était grande, mes domaines d'action reconnus. Être proviseur m'a cependant appris à tout assumer, ce qui est une lourde responsabilité. Responsabilité dont je n'imaginai pas l'importance et le poids lorsque j'étais adjoint. □



La belle équipe...



Murielle FAVRE
Principale-adjointe
Collège La Perrière
Soucieu-en-Jarrest
Académie de Lyon

Pour mémoire, un communiqué du SNPDEN d'il y a deux ans :

À l'occasion de la réécriture de l'article R. 421-13 du Code de l'éducation, le SNPDEN a fait valoir et obtenu une nouvelle description du rôle des personnels de direction occupant des fonctions d'adjoint, plus en phase avec les réalités et les évolutions souhaitées par nos mandats. Le chef d'établissement est désormais « secondé dans ses missions par un chef d'établissement-adjoint, membre de l'équipe de direction » au lieu de « secondé dans ses tâches pédagogiques, éducatives et administratives par un adjoint ».

C'est la reconnaissance de la profonde unicité des fonctions de direction et la vocation naturelle des chefs d'établissement-adjoints à participer effectivement et pleinement à la direction de l'EPLE. Une nouvelle approche qui peut modifier positivement nos façons de travailler. C'est aussi celle d'années de combat du SNPDEN pour faire reconnaître les adjoints comme des personnels de direction à part entière.

À L'ORIGINE DE CE DOSSIER

Un constat: la « nouvelle approche » n'a pas suffi à modifier les pratiques; il reste du chemin à parcourir pour que le malaise ressenti parfois par des adjoints s'atténue car leur autonomie varie trop d'un établissement à l'autre. Ils évoluent parfois à l'étroit dans une ambiguïté entretenue par des contours du rôle mal dessinés. L'absence régulière de lettre de mission pour beaucoup d'adjoints (seuls 2 sur 37 en avaient une au moment de demander leur mutation dans notre académie, celle de Lyon) limite une évaluation qui n'intervient qu'au moment des mutations, comme s'ils étaient atteints d'invisibilité avant. Alors, comment travailler en équipe dans un mode de direction supposé bicephale? Comment parvenir réellement

à une considération de l'adjoint comme cadre responsable et autonome, *alter ego* du chef d'établissement?

Il s'agissait donc d'interroger différents modes de fonctionnement et de mettre en avant les solutions que certains ont trouvées pour une indispensable cohésion d'équipe dans le plus grand respect des ressources que nous sommes.

EN QUÊTE DE RÉPONSES CONSTRUCTIVES

J'ai choisi de mener en janvier 2013 des entretiens d'équipes de personnels de direction, des entretiens qui, invariablement, m'ont conduite à un point épineux: la lettre de mission! C'est un adhérent retraité qui m'a alors apporté un éclairage sur l'évolution de la relation chef-adjoint et l'usage qui peut être fait de cette lettre de mission. Dans la foulée, j'ai sollicité plusieurs adjoints et des représentants syndicaux qui n'ont pas hésité à exposer leur point de vue. Je remercie tous ceux qui ont accepté de contribuer sur leur temps personnel à l'élaboration de ce dossier. Se soumettant à toute une série de questions, ils ont partagé leur expérience, exposé leurs méthodes, leurs doutes et leurs attentes dans le souci d'apporter quelques réponses.



« À DEUX,
ON EST TOUJOURS
PLUS INTELLIGENT
QUE TOUT SEUL »



Evelyne AROLES
Chef d'établissement



Raphaël GIRARD
Chef d'établissement-adjoint stagiaire

Lycée René Descartes
Saint-Genis Laval
Académie de Lyon

ÂGE DE L'ÉQUIPE : 5 MOIS

Leur parcours : Évelyne Aroles est chef d'établissement pour sa 3^e année dans ce lycée, après avoir exercé en tant que chef en lycée 3 autres années et 7 années sur deux collèges différents. Elle a travaillé avec 8 adjoints avant de rencontrer Raphaël Girard. 3 ans d'expérience comme adjointe en collège et 23 ans d'enseignement en lettres classiques.

Raphaël Girard, chef d'établissement-adjoint, sortant de concours, a exercé comme faisant-fonction l'an dernier en collège. Il enseignait la SVT depuis 13 ans quand il a fait le choix de la fonction de direction.

UN PREMIER CONTACT SOUS LE SIGNE DE LA TRANSPARENCE

L'an dernier, Raphaël a souhaité rencontrer Évelyne avant de pouvoir finaliser sa liste de vœux d'affectation à l'issue de sa réussite au concours. Lors de cette rencontre, Évelyne, en toute honnêteté, a ainsi pu lui faire part de sa préférence pour un adjoint expérimenté. Elle appréhendait les problèmes que pose l'accueil d'un stagiaire : 31 jours de stages, aucune formation réelle des chefs d'établissement d'accueil. Ajoutez à cela toutes les explications, et la supervision du travail qu'implique pour un chef d'établissement l'accompagnement au quotidien de ce stagiaire qui a « le nez dans le guidon », on com-

prend aisément qu'on puisse préférer s'épargner une année à haut risque. Et Raphaël l'a tout à fait compris. Quand les affectations sont tombées, il était prêt à assumer son premier vœu, et juste un peu désolé pour Évelyne.

VOTRE IDÉE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE ?

Raphaël : je dirais qu'il s'agit de pouvoir compter sur l'autre, pour toute sorte de sujets.

Évelyne : pour moi, il s'agit avant tout de partager équitablement les tâches, en fonction des compétences de chacun mais aussi selon la coutume ; l'organisation du baccalauréat et la confection des emplois du temps vont à l'adjoint. C'est vrai que moi, à un peu plus d'un an de la retraite, je ne sais plus faire les emplois du temps et je n'ai pas envie de m'y remettre. C'est ce que j'ai dit à Raphaël lors de sa prise de fonction. Il a récupéré un emploi du temps presque finalisé.

Raphaël : il y avait tous les BMP à caler mais je m'en suis sorti.

LES CONDITIONS FAVORABLES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE ?

Évelyne : l'important, pour moi, c'est qu'il n'y ait pas de lien ou d'idée de hiérarchie entre nous. Le chef doit positionner l'adjoint comme un égal, un collaborateur privilégié.

Raphaël : enfin, il y a quand même un chef et un adjoint mais ça n'empêche pas qu'il y ait un positionnement commun face aux autres. Comme conditions favorables, j'ajouterais une bonne communication, pas de rétention volontaire d'informations.

Évelyne : d'ailleurs, la proximité géographique de nos bureaux est un atout. On travaille portes ouvertes et nos bureaux communiquent avec un secrétariat central commun. J'ai connu des cas où certains chefs sont assoiffés de pouvoir et exercent ce pouvoir aussi sur l'adjoint. La personne ne te donne pas l'info puis t'envoie au casse-pipe... Pour moi, le partage de l'information est vraiment essentiel. Et pas seulement celles qu'on cible en fonction des dossiers que traite l'autre. Toute l'information.



On a aussi la chance d'avoir un environnement professionnel très favorable : bonne entente entre les CPE, l'intendance, le chef de travaux. Quant à la salle des professeurs, ça reste une salle des professeurs, mais les lycéens ici ne sont pas problématiques ; on n'a pas beaucoup de problèmes de vie scolaire.

EN TERMES D'ATTITUDES FAVORABLES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE ?

À l'unisson : solidarité et confiance.

Évelyne : on a toujours du souci, en étant responsable de tout. La confiance pour moi est un prérequis : quand je suis en extérieur, je pars du principe que l'adjoint prend les bonnes décisions et quoi qu'il en soit je ne reviendrai pas dessus. Même s'il m'est arrivé de reparler avec les adjoints avec qui j'ai travaillé des décisions qu'ils avaient prises car j'aurais fait autrement. Mais bon ! Une attitude ouverte au dialogue aussi, c'est important, ne pas avoir peur de demander si besoin, dire quand quelque chose ne va pas.

Raphaël : je veille à ne pas la déranger et j'ai pris l'habitude de lister toutes mes questions et quand je juge le moment opportun, je peux alors lui en faire part.

Évelyne : j'aime avoir l'avis de l'autre et je profite aussi du fait que Raphaël m'apporte un œil neuf sur beaucoup de choses.

Raphaël : je lui montre ce que je fais pour les choses importantes, avant diffusion aux professeurs.

Évelyne : la transparence est essentielle. Vu la taille du lycée, on ne peut pas travailler sur les mêmes dossiers. Et aussi l'investissement personnel, comme quand Raphaël a pris son congé paternité mais qu'il venait quand même travailler l'après-midi. Quand on est personnel de direction...

Raphaël : j'ai préféré agir de la sorte ; le cumul de travail aurait été impossible à gérer.

DES INCONVÉNIENTS AU TRAVAIL EN ÉQUIPE ?

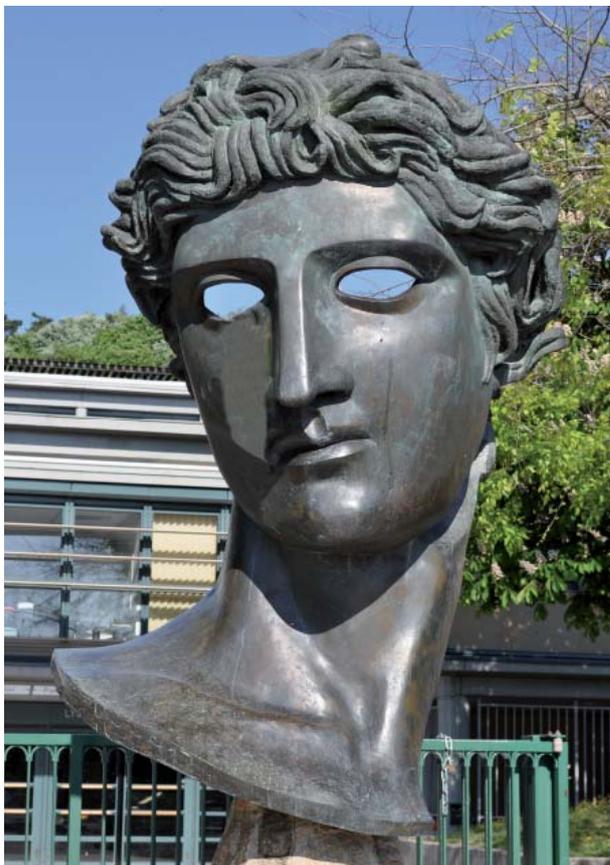
Évelyne : aucun avec tout le travail qu'il y a à abattre.

Raphaël : dans une plus petite structure, peut-être est-ce plus simple, je n'ai pas dit souhaitable. Plus simple de ne compter que sur soi, mais ça doit quand même être lourd de tout porter tout seul. Et est-ce qu'on est plus efficace ?

Évelyne : c'est quand même plus rassurant d'être deux. Et à deux, on est toujours plus intelligent que tout seul. Le regard de l'autre peut éviter des erreurs.

DES OUTILS, UNE MÉTHODE POUR CE TRAVAIL D'ÉQUIPE ?

Évelyne : une réunion hebdomadaire avec le chef de travaux, Raphaël et moi, pendant laquelle on traite des sujets que l'on va – ou pas – aborder dans la réunion qui suit, élargie aux personnels administratifs. Les échanges plus informels autour de notre café quotidien. On se rencontre aussi de façon spontanée à l'initiative de l'un ou de l'autre. Je n'ai pas vraiment de méthode précise ; je m'adapte aux besoins du quotidien.



Raphaël : moi, je souhaitais un retour d'Évelyne, savoir si elle souhaitait me voir évoluer sur telle ou telle chose. Le bilan est aussi un outil.

APRÈS CINQ MOIS DE TRAVAIL ENSEMBLE, CE MOMENT D'ÉCHANGE AUTOUR DES QUESTIONS POSÉES AURA AUSSI PERMIS D'ABORDER LA PERCEPTION QUE TOUS DEUX ONT DU RÔLE FORMATEUR DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT OU DE L'ADJOINT

Évelyne : mon expérience peut servir à l'adjoint mais je ne me sens pas particulièrement formatrice. J'apprends aussi de son expérience ; ses compétences servent déjà l'équipe, son approche scientifique, son sens de l'organisation. Les apports sont réciproques.

Raphaël : J'apprends car on est confronté à toute une série de décisions, d'arbitrages. C'est l'opportunité d'observer une autre façon de faire.

Ils en profitent alors pour se rappeler quelques mauvais souvenirs de début d'année, sur les modifications d'EDT que l'un aurait volontiers refusées mais que l'autre, connaissant mieux le terrain, a quand même acceptées. N'y voyons pas là un signe d'interventionnisme ou de désaveu mais, comme le dit Évelyne, les victoires à la Pyrrhus ce n'est jamais bon, et comme l'a admis Raphaël, il faut apprendre aussi à lâcher pour que l'essentiel soit sauf. En toute logique, j'ai profité de cette rencontre pour parcourir avec eux le programme de formation des stagiaires de l'académie. Nous avons, en vain, cherché un module qui traiterait du travail en équipe de direction. À l'exception d'une journée sur la délégation en tout début de formation...

Entrée du lycée René Descartes

« LA RESPONSABILITÉ NE S'APPREND PAS, ELLE SE RESSENT »

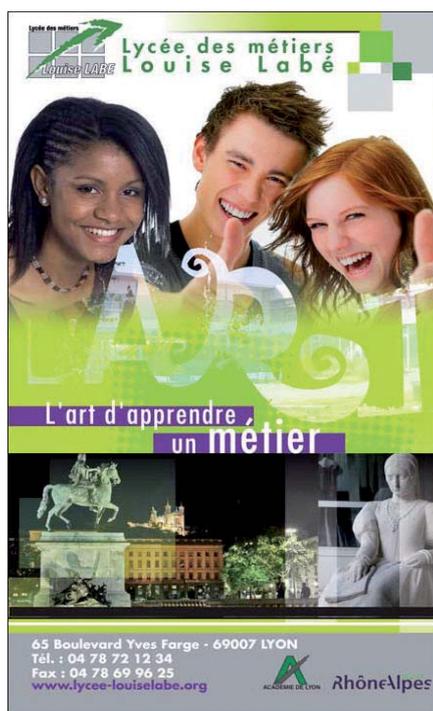


Jean-Claude BOULU
Chef d'établissement



Bernard TREYNET
Chef d'établissement-adjoint

Lycée des métiers Louise Labé
Lyon



ÂGE DE L'ÉQUIPE : 2 ANS ET DEMI

- **Leur parcours :** Jean-Claude Boulu est, depuis 6 ans, chef d'établissement en LP ; entré dans le métier de personnel de direction comme adjoint en 1995, il est devenu chef d'établissement en collège dès 1998 et a également exercé les fonctions de chef d'établissement dans deux collèges différents. Bernard Treynet est proviseur-adjoint depuis 6 ans sur 2 LP successifs, après avoir exercé comme enseignant de mathématiques pendant 25 ans.

- **Travailler en équipe pour vous, c'est... ?**

Bernard : se répartir les tâches, se mettre d'accord au préalable, parler, travailler ensemble, discuter des dossiers afin d'avoir le même discours.

Jean-Claude : être d'accord sur l'essentiel, communiquer quotidiennement sur les sujets communs, prendre toute décision en ayant parlé, répartir les tâches en fonction des compétences propres à chacun.

UN SYNONYME D'ADJOINT ?

Bernard : « collaborateur ».

Jean-Claude : « chef d'établissement bis » : pour moi, je considère plus le chef de travaux, la gestionnaire comme des collaborateurs, ceux qui vous aident dans le travail. Bernard et moi « faisons le boulot » ensemble.

UNE EXPLICATION POUR LE MALAISE DONT ON PARLE POUR LES ADJOINTS ?

Bernard : c'est lorsque l'on n'est pas en phase avec les idées du chef et qu'on ne peut pas lui en parler, ne pas avoir la possibilité de l'exprimer.

Jean-Claude : c'est le manque de communication, de considération, le fait d'être cantonné au rôle de simple collaborateur fonctionnel. Selon moi, le chef doit accepter qu'une part de sa légitimité de chef soit partagée par l'adjoint sans craindre que celui-ci ne lui fasse de l'ombre.

LA LETTRE DE MISSION ?

Bernard : la quoi ? Je n'en ai jamais eue et n'en ai pas besoin pour remplir mes missions.

Jean-Claude : je ne suis pas contre mais elle doit être rédigée en pleine communauté d'esprit entre le chef et l'adjoint ; elle fait partie d'une conception globale de ce que l'on demande aux deux, pour nous fixer un cap et une mission. Si elle est juste un outil pour un mode d'évaluation très aléatoire, alors ce n'est pas valable.

ADJOINT, UNE PROPÉDEUTIQUE AU MÉTIER DE CHEF ?

Bernard : on apprend un certain nombre de choses et on apprend l'un de l'autre.

Jean-Claude : les adjoints voient fonctionner les chefs, observent leur mode de communication mais, à partir du moment où l'on devient chef, que l'on passe en première ligne 24 heures sur 24, la responsabilité ne s'apprend pas, elle se ressent.

« ON NE PEUT PAS PASSER UN PAPIER À CIGARETTE ENTRE NOUS ! »



Dans la pratique, il y a deux chefs d'établissement. Selon Jean-Claude, un adjoint doit être perçu comme chef, dans le travail quotidien, fonctionnel, même si ce qui les différencie reste la responsabilité. Les conditions de la réussite d'une équipe pour eux passent obligatoirement par la communication. Pour Jean-Claude, « la communication doit s'apprendre », pas uniquement pour faire face aux ennuis, mais bel et bien pour les éviter ! Ils se voient

beaucoup, traitent beaucoup d'affaires ensemble, sont extrêmement vigilants quant aux informations afin que rien ne leur échappe, même si cela peut arriver par omission, mais ils fonctionnent sans domaine réservé d'information. Leur devise : « on ne peut pas passer un papier à cigarette entre nous ».

Ils préparent certaines interventions à deux voix, pour lesquelles ils se déplacent ensemble en salle des professeurs. Le proviseur investit davantage la vie scolaire quand le proviseur-adjoint s'occupe plus du champ organisationnel, par choix. Des semaines rythmées de réunions quotidiennes informelles de travail dans le bureau de l'un comme de l'autre.

Tous deux s'accordent à reconnaître que leur équipe est porteuse de sens et de valeur pour l'ensemble de la communauté éducative ; ils sont vecteurs de valorisation et de reconnaissance pour les personnels, et l'un pour l'autre. Il ne pourrait en être autrement, davantage par position professionnelle que philosophique. C'est pour eux un gage d'efficacité !

« Le chef doit accepter qu'une part de sa légitimité de chef soit partagée par l'adjoint sans craindre que celui-ci lui fasse de l'ombre »

Jean-Claude Boulu.

« NOUS AVONS LES MÊMES OBJECTIFS »



Monique FAYNET,
Proviseure



Françoise ROT,
Proviseure-adjointe faisant-fonction

ÂGE DE L'ÉQUIPE : 2 MOIS

Monique Faynet : 17 ans comme personnel de direction, 11 ans comme chef sur deux collèges différents, 6 ans comme adjointe sur deux collèges différents, conseillère d'orientation-psychologue avant son accès au corps des « perdus » par voie de concours.

Françoise Rot : faisant-fonction pour la première fois, depuis deux mois, 22 ans comme enseignante d'espagnol dans plusieurs académies, une expérience solide des projets associatifs, concours « perdus » en préparation (tous nos souhaits de réussite !).

L'ÉQUIPE DE DIRECTION DANS CET ÉTABLISSEMENT

- **Les souvenirs d'adjointe de Monique** : des années qui lui ont permis d'entrer « doucement » dans le métier, de s'adapter à son nouveau statut et de découvrir la vie d'un établissement, des années qui lui ont laissé à l'époque un peu plus de temps pour une vie personnelle car, « même si l'investissement en tant qu'adjointe est réel et conséquent, on monte encore d'un cran quand on devient chef ».

- **Rôle du personnel de direction-adjoint** : pour Françoise Rot, un personnel de direction est une personne de conviction mais elle découvre la nécessité du changement de posture ; selon elle, « le chef est



Lycée des métiers
George
Lamarque
Rillieux-la-Pape
Académie
de Lyon

le numéro 1 et l'adjoint doit rester à sa place, se charger des choses du quotidien et le chef fait ce qu'il y a de plus important, l'adjoint est là en appui du travail du n° 1 ».

Monique, elle, exprime davantage d'ambition pour son « collaborateur » ou « collègue » : partage des dossiers, autonomie dans leur gestion, spécificité de ces dossiers en fonction des compétences et goûts de chacun, même s'il incombe au chef de trancher et que la prise de décision lui revient au final. Elle n'hésite pas, pour les missions de représentation de l'établissement à l'extérieur, à se déplacer en équipe, chaque collaborateur apportant son expertise et l'équipe gagnant en force et en crédibilité face aux partenaires extérieurs.

Monique reconnaît que, bien souvent, « les fonctions de l'adjoint sont dénaturées du fait du manque de qualification des secrétaires. Un secrétariat de qualité permettrait de rééquilibrer la direction! ». Toutes deux s'accordent pour dire que travailler en équipe revient à partager, que l'on apprend de l'autre et que le plaisir de ce travail d'équipe peut être décuplé quand il réunit compétences et bonne entente.

QUELLES SONT LES ATTITUDES FAVORABLES AU TRAVAIL EN ÉQUIPE ?

Pour Françoise, c'est sentir que la chef a confiance en elle et qu'on ne la juge pas quand elle ne sait pas. Pour Monique, c'est arriver avec ses compétences, faire preuve de dynamisme et d'investissement personnel, être réactif.

QUELLES SONT LES LIMITES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE ?

Pour Monique, c'est le manque de temps mais, pire que tout, c'est aussi le manque de compétences qui génère inévitablement une perte de confiance du/des collaborateur(s) et une perte de temps pour un chef qui devra tout vérifier et, éventuellement, reprendre, responsabilité oblige! Alors que, si l'incompétence est constatée chez le « n° 1 », la responsabilité des dossiers de ce dernier ne retombe pas sur l'adjoint.

QUELS OUTILS DE RÉGULATION POUR LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ?

On peut préconiser le respect d'un rythme hebdomadaire de réunion pour l'information et la concertation, l'usage de réunions-flash thématiques pour une réflexion plus approfondie et régulière, la communication au quotidien pour travailler en toute transparence et rendre compte des dossiers!

- **Les conflits?** Ils sont parfois inévitables en cas de désaccord; ne pas les fuir ni les étouffer. Selon Monique, il est de son devoir d'en parler et de trouver une solution pour continuer à fonctionner ensemble!
- **Ce que Monique déteste le plus:** « la rétention d'informations » car savoir protège de perfides tentatives de prises de pouvoir.

LA LETTRE DE MISSION ?

« Pour les sept adjoints avec qui j'ai travaillé, je n'en ai écrite qu'une. À concours commun, lettre commune.

Nous avons les mêmes objectifs et quelques spécificités qui sont fonction de nos domaines de prédilection et de nos compétences, plus développées sur tel ou tel aspect; mais écrire cette lettre ne me va pas: on n'a pas de lien hiérarchique ».

ÊTRE CHEF, EST-CE FORMER L'ADJOINT À LE DEVENIR ?

Monique n'a jamais eu l'impression de former les adjoints avec qui elle a travaillé: « ils arrivent avec leurs compétences, sont plus ou moins réactifs aux exigences du poste, et le reste s'en suit ».

« On n'enseigne pas ce que l'on veut, on n'enseigne pas seulement ce que l'on sait, on enseigne tout autant et peut-être davantage ce que l'on est »

Jean Jaurès.



« UNE DÉLÉGATION CLAIRE ET AFFICHÉE »



Laurent BESSUEILLE
Chef d'établissement



Christine CHAPUS
Chef d'établissement adjointe

Collège Malfroy
Grigny
Académie de Lyon



ÂGE DE L'ÉQUIPE : 1 AN ET DEMI

Parcours de Laurent Bessueille : premier poste de chef d'établissement, deux postes comme adjoint : 3 ans en LP après 4 ans en collège. Il a enseigné la technologie pendant 11 ans.

Parcours de Christine Chapus : 2^e poste d'adjointe, après 3 ans dans un collège. Enseignante d'éducation musicale et chant-chorale pendant 11 ans également.

LE TRAVAIL EN ÉQUIPE ?

Pour elle : partage, soutien, confrontation d'idées.

Pour lui : fondamentale, la loyauté pour l'un comme pour l'autre. Soutien mutuel, partage, délégation réelle et ne surtout pas cantonner l'adjoint au rôle de super secrétaire : on réfléchit ensemble, on se répartit le travail, on échange.

- **Outils de régulation de ce travail d'équipe ?** La concertation, les interventions à deux voix, la pratique du débriefing.

Pour eux : des inconvénients à travailler en équipe, ils n'en trouvent pas ; des avantages, ils ne voient que ça mais ont tous deux conscience d'avoir la chance de travailler ensemble : ils partagent la même vision du métier, les mêmes valeurs. Laurent précise que le contraire vous freine dans votre lancée et est source de frustration, quelle que soit votre fonction dans l'équipe.

- **Les attitudes favorables au travail d'équipe ?** À l'unisson : l'écoute, la confiance, vouloir partager et dialoguer, savoir accepter l'autre avec des degrés de compétences variables, admettre ses propres points faibles, ne jamais rester sur un non-dit et parler de ce qui pose problème.

COMMENT ÉVITER TOUT MALAISE POUR L'ADJOINT ?

Laurent : il faut une délégation claire et affichée car, même si l'adjoint n'est pas le chef, il doit être reconnu à travers ses missions en pleine responsabilité clairement annoncées à la communauté éducative.

LA LETTRE DE MISSION ?

Laurent : je ne l'ai pas faite trop tôt ; j'étais en attente de la mienne. Mais ça ne m'a pas empêché de faire une délégation très rapidement, sur des champs affichés très clairement, car la vision du précédent adjoint était trop cantonnée à un rôle de secrétaire.

Christine : en prenant mon poste, j'ai aussi procédé à l'analyse de l'établissement. On a beaucoup échangé à notre prise de fonction.

Laurent : Quand j'ai fait mon diagnostic, je l'ai soumis à la lecture de Christine, et une fois prises en compte ses remarques et apportées les corrections nécessaires, on était d'accord sur l'essentiel. Pour écrire sa lettre de mission, j'ai décliné une partie de la mienne reçue depuis peu et comme cela faisait un an qu'on travaillait ensemble, on a juste eu à formaliser ce que Christine avait déjà en délégation.

Christine : la lettre de mission dans mon précédent poste différait en cela qu'elle était moins reliée au projet d'établissement mais davantage aux pratiques qui se traduisaient en liste de tâches avec quelques missions. La lettre de mission actuelle me permettra, même si elle n'est pas utilisée dans une évaluation future, à évaluer le travail que j'aurai accompli.

ADJOINT, UNE PROPÉDEUTIQUE AU MÉTIER DE CHEF ?

Laurent : mes années d'adjoint m'ont permis d'apprendre beaucoup au contact des chefs. La formation dégrossit mais, au contact de différents chefs, tu apprends à analyser, à développer différentes stratégies, à différer, et beaucoup de ficelles du métier. J'ai vécu ces années comme du compagnonnage.

Christine : on apprend beaucoup et on apprend aussi des erreurs de l'autre. Les années d'adjoint permettent de s'éloigner de la vision idéaliste du métier que l'on peut avoir en tout début de carrière et à accepter de développer le sens des compromis expliqués.

AU QUOTIDIEN

Chacun a son domaine de prédilection. Laurent préfère le domaine de l'orientation quand Christine privilégie volontiers l'organisationnel. Et si la gestion du quotidien lui est complètement déléguée, c'est sans interventionnisme du chef qui en connaît les dangers. Tous deux gèrent beaucoup de dossiers en commun. Plus bavards l'un que l'autre, ils discutent sur tous les sujets, planchent ensemble sur la DHG, les prévisions... La taille de l'établissement leur permettant, ils font ensemble les conseils d'enseignement. Ils se réunissent également autour des stratégies à adopter. Laurent n'hésite pas à soumettre à l'avis de Christine toutes productions écrites ; elle joue alors un rôle de conseil et d'aide si nécessaire. Tous deux privilégient les déplacements extérieurs en équipe, pas uniquement par souci de visibilité mais bel et bien pour garantir aux deux le même niveau d'information.

Ils peuvent ainsi se faire chacun leur avis, en discuter et enrichir une complémentarité indéniable qui semble avoir rapidement permis une connivence des plus enviables pour une équipe !

« Une délégation claire et affichée car même si l'adjoint n'est pas le chef, il doit être reconnu à travers ses missions en pleine responsabilité clairement annoncées à la communauté éducative »

Laurent Bessueille

Lettres de mission



Philippe BACHET
Personnel de direction honoraire
Académie de Lyon

Ce jeune retraité entré dans le métier comme chef d'établissement en 1985 a une longue et riche expérience du travail d'équipe. De la Marne en passant par la Haute-Loire avant d'arriver dans le Rhône, il a exercé dans 6 collèges aux côtés de 9 adjoints différents. Il n'est pas mécontent d'avoir eu la possibilité de reparler, lors de notre entretien, de choses vécues avec tellement d'intensité que, même avec des années

de distance, leur évocation le remue encore pas mal. Philippe met globalement en avant la nécessité de la clarification des objectifs à atteindre, l'aspect essentiel d'une attitude bienveillante l'un à l'égard de l'autre. On ne parlera pas de méthodologie de travail d'équipe mais plutôt des grands principes que Philippe a cherché à décliner dans sa pratique au quotidien, quand l'attitude de l'adjoint le permettait en tout cas. Partage des analyses, stratégie commune, partage des informations et des visions que l'on a des choses et des personnes, une reconnaissance sincère des qualités et de l'efficacité de l'adjoint, des moments de partage des grandes émotions car il y a de sacrés beaux moments dans nos établissements qui aident aussi à souder l'équipe.

Nous avons choisi de partager avec vous la première lettre de mission qu'il a écrite et dont la destinataire et l'auteur acceptent qu'elle tombe aujourd'hui dans le domaine public. C'était en 2007.



Le Principal
à
M^{me} X
Principale-adjointe

Objet: **lettre de mission**

Chère collègue,

Le statut des personnels de direction prévoit l'établissement d'une lettre de mission fixant des objectifs particuliers pour chacun de ses personnels dans l'établissement où il exerce.

Nommée en tant que stagiaire sur le poste de principale-adjointe après votre réussite au concours, vous avez naturellement dû d'abord prendre la mesure de ce poste et vous approprier les réalités de l'établissement.

Après une demi-année scolaire, il devient possible de vous fixer des objectifs plus précis, compte tenu à la fois des besoins de l'établissement et du potentiel et de l'implication active que vous avez déjà su montrer.

Il s'agit bien entendu de s'insérer dans une action cohérente de l'équipe de direction en fonction d'objectifs qui s'imposent à l'établissement, qui sont en particulier :

- de veiller à ce que le collège assure pleinement la place de l'enseignement public dans son secteur et en particulier au moment où le projet Confluence s'apprête à amener des transformations profondes et une croissance importante de la population,
- de consolider l'aide au public en difficulté et la recherche de l'excellence pour l'ensemble des collégiens et de faire de nos structures spécialisées (UPI, MGI, 3^e DP6...) des éléments porteurs et non des lieux de relégation,
- de développer la dimension internationale dans la vie du collège et de renforcer les contacts culturels, sportifs, économiques de nature à enrichir notre vie pédagogique et à valoriser l'image du collège.

Mais, au sein de l'équipe, vous pourrez vous impliquer plus particulièrement dans certains domaines où vous serez l'interlocuteur privilégié des personnels, des familles et des élèves :

- organisation des emplois du temps (annuels et ponctuels), des réunions dans le domaine de la vie pédagogique et de la vie scolaire, des examens et concours, gestion des notes ;
- mise en place et suivi de certaines actions pédagogiques (ex. : les itinéraires de découverte, l'aide au travail personnel) ;
- communication avec les établissements qui accueillent nos élèves en stage dans des dispositifs comme l'APEVP ;
- suivi des classes du cycle central, en particulier par la présidence des conseils de classe et la communication avec les professeurs principaux.

Dans une seconde phase, après avoir traversé une année scolaire dans son intégralité, vous prendrez progressivement en main la préparation de rentrée dans ses dimensions service des enseignants (DHG et sa répartition, constitution des équipes d'enseignants) et répartition des élèves (constitution des classes et des groupes).

Je vous demande aussi d'appliquer à la fois tout votre talent, votre énergie et votre patience afin que nous parvenions ensemble à un renforcement de la rigueur dans l'ensemble des pratiques quotidiennes de l'établissement, tant dans le fonctionnement administratif que dans la pédagogie et la vie scolaire.

Vous pouvez bien entendu compter sur tout mon appui pour mener à bien ces missions. Les qualités que vous avez déjà révélées me permettent d'en envisager la réalisation avec la plus grande confiance.

Avec tous mes encouragements et mes sentiments les meilleurs.

Le Principal

Les conflits catégoriels et les non-dits sont pour Philippe Bachet souvent à l'origine des échecs d'une équipe. Des conflits qui ne peuvent qu'être nocifs pour l'établissement, et pourtant il doit admettre que le rôle de la hiérarchie est déplorable car la pusillanimité peut s'avérer épouvantable. N'ayant jamais été adjoint, le malaise de certains adjoints se traduit selon lui comme une mise en cause du fonctionnement personnel du chef. En tant que chef d'établissement, il faut être capable de le recevoir, de l'entendre et de se remettre en cause dans la limite de l'acceptable et du raisonnable.

Les années en tant qu'adjoint apprennent à devenir chef d'établissement, à la seule condition qu'il y ait partage des préoccupations et des choix stratégiques car, s'il s'agit juste de développer l'intelligence combinatoire nécessaire au bon usage de certains logiciels, alors on est vraiment loin du compte !



Voici la dernière lettre de mission écrite par Philippe Bachet ; c'était fin 2010.

Objet: lettre de mission

Chère collègue,

Après un peu plus d'une année à travailler ensemble, il est temps de considérer que la période d'observation et de « rodage » réciproque est suffisante et de préciser par écrit ce qui s'est dessiné progressivement au cours des mois précédents, sous forme de lettre de mission précisant objectifs communs et répartition des responsabilités.

Le contexte est marqué par deux éléments : les évolutions liées au pilotage de l'établissement et la transition qui sera liée à mon départ en retraite au printemps prochain.

Nous avons eu longuement l'occasion d'échanger sur les particularités du collège X et les axes de pilotage qui en découlent. Il s'agit, pour être très synthétique, d'assurer le fonctionnement d'un collège sur deux sites mais de tailles relativement petites, avec deux populations scolaires (élèves et familles) aux aspirations très différentes qu'il faut faire vivre ensemble en répondant à leurs spécificités mais sans privilégier l'une ou l'autre. Cela se traduit par un travail très difficile sur les mentalités enseignantes afin de faire reculer deux représentations regrettables fortement implantées ici, la première étant que l'on peut se contenter d'enseigner en comptant sur une tendance spontanée au travail scolaire et au respect des règles qui existe effectivement chez une partie non négligeable de nos élèves, la seconde étant que, pour régler le problème des élèves ne correspondant pas à ce profil, les diverses formes de mise à l'écart sont la réponse adaptée.

Grâce aux conversations que nous avons pu avoir avant même que tu demandes ce poste, tu es venue ici en connaissance de cause et nous avons pu travailler en nous appuyant sur des valeurs communes, ce qui a permis en un an des avancées considérables. Ton apport personnel à ce mouvement a été extrêmement précieux et, si j'ai une directive à te donner, c'est d'abord de continuer à t'appuyer, dans la dimension éducative de ta fonction, sur ton refus des attitudes de rejet des élèves, ton attachement à leur progression, sur ta prise en compte de leur problématique personnelle et sur l'empathie dont tu sais faire preuve, tout en gardant la distance indispensable, comme tu l'as montrée depuis ton arrivée et comme le montre l'évolution personnelle de certains élèves auxquels tu as consacré une attention particulière. Dans ce même ordre d'idées, conserve aussi cette position d'écoute ouverte envers les enseignants, qui leur permet à la fois d'exprimer leur difficulté à se sentir parfois ébranlés dans leurs représentations, voire remis en cause, tout en entendant les mêmes positions, celle de la direction, exprimées de ta part avec davantage de prévenance mais sans qu'ils aient le moindre espoir de pouvoir nous diviser.

En terme de responsabilités, il te revient plus particulièrement :

- de prendre en main la planification du fonctionnement du collège (emploi du temps et ses modifications occasionnelles, calendrier des réunions, absences et remplacements des enseignants, sorties et stages, examens, accompagnement éducatif...),
- de gérer la composition des classes, ce qui a ici une importance stratégique compte tenu des populations à intégrer et revêt une difficulté particulière avec le faible nombre de divisions et la nécessité de prendre en compte le lieu d'habitation (« classes Catelin » et « classes Seguin »),
- de superviser la vie scolaire sur le site Seguin, particulièrement lors des débuts de matinée où je suis à l'annexe, mais en laissant bien entendu les CPE assumer la plénitude de leurs fonctions,
- de suivre le travail du secrétariat et en particulier le traitement du courrier postal et électronique,
- d'être la référente de l'équipe de direction pour les classes de n° 2 et 3 à chaque niveau de scolarité (l'ULIS, la MGI, les ENAF et les classes de n° 1 et 4 restant plus particulièrement de mon ressort), le tout avec la souplesse et l'échange d'informations nécessaires car nous pouvons l'un ou l'autre être absents de l'établissement ou accaparés par une autre tâche,
- de mener conjointement avec moi le travail lié à l'information et l'orientation des élèves, en priorité pour les classes de 3^{es}.

En terme de pilotage, nous mènerons ensemble, mais en te mettant progressivement de plus en plus en avant, toutes les actions liées à l'apprentissage de la gestion de publics scolaires différenciés : mise en place effective de PPRE conformes à l'esprit et à la lettre des textes qui les ont instaurés, fonctionnement du conseil pédagogique et particulièrement des formations prévues par le contrat d'objectifs.

La transition liée à mon départ en retraite va te placer dans une position essentielle par rapport à la personne qui prendra ma succession. Je n'ai aucun doute sur ta loyauté, qui sera encore plus indispensable dans ce contexte. Il faudra aussi que tu assures une part de transmission d'informations, qu'il s'agisse de l'appréhension générale de la problématique du collège, des partenariats ou de la transmission de savoirs ou de savoir-faire précis en matière de procédures administratives ou informatiques, de la préparation de la rentrée 2011 ou de données techniques concernant le site Catelin. Un travail à trois devra être mené avec notre gestionnaire, où tu auras pour rôle d'être la mémoire officielle, celle qui pourra répondre à partir de sa documentation personnelle aux questions du prochain principal pour savoir avec qui, quand et comment, mener la gestion des dossiers qu'il aura à reprendre.

Je suis totalement confiant dans ta capacité à mener tout cela à bien, même si je suis bien conscient que cela ne sera pas de tout repos. Comme tu seras la dernière adjointe (sur neuf au total) avec qui j'aurai travaillé, je tiens à te dire aussi que le travail en commun que nous avons mené restera parmi les très bons souvenirs de ma carrière et je te souhaite d'éprouver souvent dans la tienne le sentiment d'être utile et d'apporter aux autres, ce qui compte beaucoup pour toi et que tu mérites bien d'y trouver. Avec toute mon amitié.

L'accompagnement des personnes de direction en difficulté dans

Comme l'admettait notre secrétaire académique, Isabelle Gouleret, en décembre 2007 dans la revue *Éducation et Management*, « quelques collègues se comportent mal avec leurs adjoints, leur réservent les basses œuvres [...] certains se laissant aller à des crises d'autorité » : l'adjoint doit-il se résoudre à accepter une réalité très éloignée de la conception de son rôle, dont la responsabilité essentielle dans tous les aspects du fonctionnement de l'établissement ne cesse pourtant d'être défendue par notre syndicat ?

Une inégale répartition des tâches laisse peu, voire pas, de temps pour se consacrer à des aspects du métier plus valorisants, moins ingrats. Guère de temps pour se plonger dans des dossiers qui s'inscrivent dans une approche plus globale, rendant l'adjoint plus visible de l'extérieur. On est également aux confins du mépris : ce choix de reléguer aux « basses œuvres » un chef d'établissement-adjoint révèle le désintérêt, voire le dégoût, que beaucoup d'anciens adjoints devenus chefs ont développé pour certaines de ces tâches. Périlleux et gage d'inefficacité en termes de cohésion d'équipe à très court terme ! Quant aux crises d'autorité, il est grand temps de ne plus les subir sous couvert d'une confusion entretenue entre « obéissance », « dépendance » et « loyauté ».

QUEL ACCOMPAGNEMENT PEUT-ON ALORS PROPOSER AUX ADJOINTS VICTIMES DE COMPORTEMENTS CONDAMNABLES ?

Interrogée à ce sujet, notre secrétaire académique répondait, toujours dans

la revue *Éducation et Management* (décembre 2007) : « La hiérarchie ne règle pas les conflits entre chef et adjoint ; le chef a raison et l'adjoint va souffrir pendant trois ans. Il aura peut-être une mutation intéressante. Mais peut-être pas. C'est lui qui perd. Au SNPDEN, nous sommes toujours très gênés quand on se retrouve entre les deux ». Quelques pistes avaient été explorées par notre section académique : des tentatives de médiation ou des cycles de conférences sur la position de l'adjoint qui avaient attiré un grand nombre de personnels. Mais, comme le concluait Isabelle Gouleret, « on peut écrire les choses et il y a la réalité avec ses règles, souvent non dites. La réalité, c'est qu'il n'y a qu'un chef, et ce n'est pas l'adjoint ».

À ce jour, en termes de gestion hiérarchique des conflits au sein des équipes de direction, selon Isabelle Gouleret, les choses n'ont pas évolué. Il reste préférable de ne pas faire de vagues. Une médiation par l'intermédiaire d'un retraité reste toujours possible mais peu de collègues font appel à ce service. Personne ne parle des problèmes internes de peur que cela ne se sache. Car les difficultés que l'on rencontre en interne sont aussi vécues comme quelque chose de honteux qui peut se traduire par un échec professionnel.

« UNE PROCÉDURE DE PASSATION ET UN PROJET D'ÉQUIPE »

Pour éviter tous les conflits qui naissent de difficultés dues au changement d'équipier, la secrétaire académique privilégie une procédure de passation soignée, qui permettrait d'éviter ces

conflits de territoire où l'un paraît dominant car il était là avant. De quoi aussi respecter le travail de l'équipe précédente sans déposséder un adjoint des missions qui étaient les siennes par exemple avec le chef sortant. Interrogée sur la valse des mutations qui ne permet pas une longévité aux équipes, Isabelle Gouleret m'a transmis un document qui nous sortirait de l'impasse qu'est l'attente d'une lettre de mission du chef d'établissement, à décliner pour l'adjoint dans un second temps. Lettre qui parfois ne parvient à son destinataire qu'au moment où il quitte l'établissement ! Quand elle lui parvient... En tout cas, voici le « projet d'équipe de direction » à partir duquel elle a fait travailler sa nouvelle équipe, s'inscrivant dans une démarche qui offre l'avantage de formaliser et de cadrer le travail pour l'équipe qui se forme, sans dépendre des aléas administratifs que



nnels notre académie

PROJET DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

valable du
au

A. DÉFINITION D'UNE ÉTHIQUE

- au service de la jeunesse
- dans le respect de la différence
- dans un souci pédagogique et éducatif d'émergences des talents

B. DANS LE CADRE DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

- interchangeabilité et complémentarité: partage des responsabilités et miroir des décisions
- intervention dans le domaine pédagogique

- participation active et décisionnelle à la vie scolaire
- communication transparente en conseil intérieur

C. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- optimiser le potentiel des personnes
- mutualiser les compétences
- être disponible et à l'écoute
- travailler dans la convivialité

D. GESTION FINANCIÈRE ET MATÉRIELLE

- favoriser l'environnement et l'esthétique
- conserver la notion d'« investissement commun » sur la cité scolaire
- motiver les personnels sur l'accompagnement au respect des locaux

E. PROJET D'ÉTABLISSEMENT

- accueillir et faire réussir
- transmettre et rendre curieux
- éduquer
- développer les méthodes

F. PLAN DE FORMATION

- relations avec la collectivité locale
- approfondissement de l'informatique
- développement des compétences financières

G. OBJECTIFS DES LETTRES DE MISSION

- réappropriation du projet d'établissement et réactualisation du contrat d'objectifs
- accompagnement de la restructuration de l'établissement
- amélioration du rendement éducatif et des performances



Comme le rappelait Joël Olive dans le hors-série de la revue *Direction* de mai 2012, notre syndicat a aussi pour objectifs de représenter et de défendre les intérêts professionnels, individuels, matériels et moraux de nos adhérents, assurer et développer entre eux des liens de solidarité actifs et durables.

Dans le département du Rhône, nous assurons un accompagnement discret, garant de confidentialité pour chaque personnel de direction qui se manifeste. Un rôle d'écoute, de conseil et d'aide technique. Grâce à la politique volontariste de la secrétaire départementale, Isabelle Rhéty, l'ensemble de notre bureau départemental s'est mobilisé pour mieux accueillir et conseiller les stagiaires, les faisant-fonction et les nouveaux arrivants dans le département. Il s'agit bien de rompre l'isolement, de partager nos expériences afin que chacun puisse bénéficier de l'expertise des autres collègues. Les adhérents du Rhône, ce sont 50,7 % de femmes, 58 % d'adjoints, 14 stagiaires sur les 23 lauréats de

concours 2012. Quant à notre bureau, la place des adjoints y est réelle: parmi les 27 membres, 11 sont adjoints dont deux stagiaires. Une adjointe a été élue secrétaire départementale adjointe et a été désignée par le bureau au comité permanent des principaux.

PAROLES D'ADJOINTS

J'ai interrogé six adjoints qui ont plus de 4 ans de métier, dans différents types et catégories d'établissement mais il m'a semblé plus prudent de conserver leur anonymat. Même si l'écoute et les conseils de représentants syndicaux aident et remontent le moral, ces adjoints sont unanimes: c'est bien à notre hiérarchie, trop frileuse en la matière, de régler les conflits.

Sereins, ils ont appris à se contenter de la reconnaissance du terrain. Les six ont bien compris que la reconnaissance du chef d'établissement déclenche celle de l'institution. Pourtant, aucun n'a de lettre de mission.

Cinq sur six ont rencontré des chefs d'établissement avec qui il s'est avéré difficile, voire impossible, de travailler. Rassurez-vous, ils ont le bonheur aujourd'hui de pouvoir apprécier la différence.

Leurs attentes sont plutôt simples : transparence, cohérence, respect de leurs valeurs, de leur vision du métier et de leur autonomie de cadre. Trois gagnent de meilleurs salaires que s'ils avaient accepté des postes de chef en 2^e catégorie et l'un d'entre eux ne gagnerait pas davantage sur un poste de chef en 3^e catégorie. Un aspect qui est loin d'être négligeable.

Ils ne parlent pas de frustration, la frustration se jugeant à la lumière des projets personnels. Les leurs sont assumés. Conscients du caractère anxiogène des missions du chef, il est hors de question de remettre en doute le sens des responsabilités chez ces adjoints qui savent ajuster leur vision à celle du chef.

Globalement, ils acceptent d'être parfois considérés comme une variable d'ajustement, en cas de secrétariat insuffisant, de CPE défaillant ou d'enseignants étonnamment allergiques aux aspects administratifs de leur mission... Mais ces adjoints expérimentés s'en font alors une raison. Et ils ne briguent pas la place de leur chef. Ils ont également gagné en assurance au gré des postes occupés et inspirent probablement davantage confiance aux chefs avec qui ils travaillent. En termes de considération institutionnelle, ils se sont faits à l'idée qu'ils ne seront consi-

dérés que lorsqu'ils deviendront chef d'établissement.

Pas vraiment à l'aise avec la notion de « direction bicéphale » qui n'a rien de naturel, seul l'un d'entre eux pense qu'on s'en sortirait mieux avec un seul chef d'établissement, qui aurait autorité sur un responsable éducatif, un responsable financier et un responsable pédagogique.

En tout cas, la proposition de se former en équipe sur la gestion des organisations complexes est loin de leur déplaire. Car dans un climat organisationnel qui génère du « tout faire » et se décline parfois en « tout faire faire », il y aurait bien des choses à reprendre en terme de management.

PRÉSERVONS NOS ÉQUIPES !

Le hasard des affectations offre bien heureusement de belles rencontres. Bonne entente, complémentarité et efficacité sont intimement liées. Mais quelles que soient ces rencontres, ajoutez concertation et réflexion commune pour fixer le cap à atteindre, répartition équitable des tâches, délégation équilibrée en pleine responsabilité de certains dossiers, écoute mutuelle et recherche d'adhésion aux décisions, valorisation et reconnaissance du travail accompli, et vous voilà en possession d'atouts qui, tout en favorisant l'épanouissement professionnel de chacun, vont permettre de souder l'équipe et d'atteindre la cohésion attendue.

Cependant, beaucoup d'équipes souffrent du manque de temps pour se former et développer une méthode solide. Malmenés par l'avalanche de tâches à exécuter, insécurisés par la valse des équipiers, les chefs d'établissement ont la lourde responsabilité de faire fonctionner leur équipe.

Il sera évidemment plus facile pour un chef de clarifier le partage des tâches et de déléguer l'exercice de ses compétences à un adjoint expérimenté. Et pour celui qui doit accueillir un collègue débutant, il s'agira de l'accompagner le mieux possible, un compagnonnage coûteux en temps et en énergie mais précieux pour ceux qui découvrent le métier. Il n'y a rien d'aisé à travailler en équipe dans les conditions qui sont les nôtres, pour le chef comme pour l'adjoint. Mais se retrouver seul semble être pire.

Prendre le temps d'élaborer ensemble un projet d'équipe peut se révéler bien plus précieux que ces lettres de mission trop en décalage avec le temps de l'établissement.

En tout cas, la lettre de mission de l'adjoint précise son rôle en tant que personnel de direction à part entière. Outil de reconnaissance, de mise en valeur de ses compétences, cette lettre s'inscrit aussi dans la volonté que les deux membres de la direction ont de faire réussir leur équipe dans le cap qu'ils se fixent. Doit-elle vraiment être liée à la réception de celle du chef pour prendre forme ? Dans l'académie de Lyon, nous sommes favorables au SNPDEN-UNSA à une lettre commune.

Dans le contexte d'isolement qui est le nôtre, préservons nos équipes ! Car à plusieurs, nous sommes meilleurs ! □



Propos recueillis et dossier élaboré par Murielle FAVRE, SD adjointe pour le département du Rhône



Jean FALLER
Bureau national
jeanclementfaller@gmail.com



Décentralisation : à l'Est, du nouveau

Jusqu'ici, pour ne pas céder à la facilité, nous n'avions pas filé la métaphore théâtrale à propos de « l'acte trois de la décentralisation ». Toutefois, de reculades en attermoissements, de retards en compromis filandreux, de portes qui claquent en quiproquos politiques, le débat de l'acte trois s'enlise et ressemble de plus en plus à du Labiche. On semble même renoncer au terme d'« acte III » pour le remplacer par un « acte I de la modernisation de l'action publique » (MAP) qui ressemble étonnement à une RGPP... civilisée.

Et pendant ce temps, dans l'indifférence presque générale, en Alsace, les élus de la région et des deux conseils généraux, réunis en un « congrès d'Alsace », votaient, dans une résolution importante et à la quasi unanimité, la fusion des trois structures politiques en une « collectivité territoriale d'Alsace ». Ce projet dont l'État confirme le « processus d'engagement » doit être validé par un référendum de la population alsacienne le 7 avril 2013 et par au moins 25 % des électeurs, ce qui apparemment n'est pas acquis. Enfin c'est le parlement qui, par une loi, ratifiera un projet dont, compte tenu des différents circuits de décision, la mise en place n'est pas attendue avant 2015.

BICAMÉRISME

Cette fusion, qui entraînera une baisse de 10 à 20 % des élus locaux, s'organisera selon le modèle constitutionnel classique du bicamérisme, entre une assemblée délibérative, dont le siège est prévu à Strasbourg, qui fusionnera les compétences des trois assemblées ainsi que les nouvelles compétences mises en place dans le cadre de la fu-

ture loi de décentralisation et un conseil économique social et environnemental consultatif. L'assemblée serait élue selon un système mixte mêlant le scrutin majoritaire dans le cadre des cantons et le scrutin proportionnel dans le cadre de la circonscription régionale.

L'exécutif de cette nouvelle collectivité, élu par l'assemblée (le président, le bureau, la commission permanente), constituerait un « conseil exécutif » qui siègerait à Colmar (pour ménager les susceptibilités car le jacobinisme est une notion relative...).

UNANIMITÉ ?

Cette belle unanimité n'est toutefois pas si simple. Du point de vue de Sirius, on pourrait imaginer une Alsace unie autour de sa culture et de son histoire saisissant cette occasion pour créer une « grande Alsace ». Mais il n'en est rien : des clivages existent notamment entre Haut et Bas-Rhin, entre villes et campagnes. À ce jour, la perspective de la « collectivité d'Alsace », du moins pour le moment, ne déclenche que peu d'intérêt dans la population au point que le référendum

pourrait ne pas recueillir les 25 % de votants nécessaires. Même chez nos collègues personnels de direction pourtant directement concernés, l'événement apparaît comme un débat ésotérique (Jacky Schlienger, secrétaire académique). Ce qui surprend le « Français de l'intérieur », c'est l'opposition Bas-Rhin/Haut-Rhin qualifiée de « fossé » et cette attirance du Haut-Rhin pour un « humanisme rhénan » plus tourné vers la Suisse et l'Allemagne que vers Strasbourg (Bertrand Lichtle).

UN EXEMPLE À SUIVRE ?

Quoi qu'il en soit, l'idée d'un congrès d'Alsace peut faire lever quelques sourcils méfiants. On évoquerait pêle-mêle les trois guerres, le particularisme alsacien, le régime concordataire, la couleur politique originale - aujourd'hui - de l'Alsace. On noterait avec un sourire entendu que l'expérience alsacienne rappelle furieusement la réforme proposée par le pouvoir précédent (à ceci près qu'à l'inverse, ce sont les élus qui restent ce qu'ils sont et que ce sont les collectivités qui fusionnent).

On objecterait qu'une telle organisation, certainement facilitée par le sentiment d'une culture commune et l'exemple allemand tout proche, n'est pas transposable à la « France de l'intérieur ». Certains même parleraient d'une diète de Strasbourg et établiraient, avec excès, des parallèles entre l'organisation quasi constitutionnelle proposée et une volonté séparatiste larvée...

Mais Strasbourg n'est pas Richmond et l'unité de la République n'est certainement pas menacée par l'expérience alsacienne. Bien au contraire, cette simplification si évidente des pouvoirs publics, si lisible démocratiquement parlant, pourrait sans doute servir d'exemple à l'ensemble du pays.

L'Alsace, au cœur de l'Europe, n'aurait-elle pas, encore une fois, un temps d'avance pour ce qui est de l'évolution des pouvoirs publics de notre pays ? □

Cours de récréation

Dans un ouvrage paru récemment, Maurice Mazalto aborde, dans un premier chapitre, les moments et les espaces de détente et de pause dans les structures scolaires du second degré; ensuite, il donne la parole à des collectivités territoriales en examinant quelques préconisations fonctionnelles.*

Remarque préalable: pour éviter une lecture trop fastidieuse, nous utilisons les abréviations suivantes: CG 01 (conseil général + numéro du département (Ain)), CR (conseil régional), CAUE (conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement).

PRÉCONISATIONS POUR LES COURS DE RÉCRÉATION

En ce qui concerne plus précisément la cour de récréation, le CG 74 (collège La Forêt à Saint-Genix-sur-Guiers) la définit au minimum en insistant surtout sur la surveillance: « La cour de récréation doit être conçue pour être surveillée par une personne seule. Configuration et aménagement: la configuration de la cour permettra une bonne surveillance des élèves. Clôture et accès contrôlés. Équipement et mobilier: poubelles, bancs ». Même approche dans les préconisations du CG 30: « La cour de récréation doit être bien ensoleillée [...] et aisément surveillable de la part du personnel de l'unité vie scolaire ».

Les préconisations sont plus élaborées et mieux définies par la direction des bâtiments CG 01 pour le collège de Meximieux: « La cour de récréation est utilisée par l'ensemble des élèves. Elle est localisée de manière centralisée dans le collège afin de favoriser son accès. Les espaces de jeux plus bruyants seront dégagés des façades afin de garantir la protection de celles-ci. Ces espaces pourront accueillir des jeux de



Maurice MAZALTO
Personnel de direction honoraire
Académie de Besançon

ballon. La cour est accessible en deux points: depuis une circulation principale et l'abri « détente », et depuis les espaces de restauration; elle doit pouvoir être contrôlée visuellement par les surveillants depuis ces points d'accès. Les espaces de détente (préaux et cour de récréation) bénéficieront d'un traitement spatial favorisant le confort d'usage et la convivialité: surface dégagée favorisant le contrôle visuel, espace bien ensoleillé et protégé des vents, la cour sera structurée si possible en deux zones: une zone « d'activités bruyantes », une zone « d'activités

et espaces de détente

calmes » favorable aux réunions par petits groupes, à la discussion, aménagée comme un « jardin » et comportant des équipements spécifiques (bancs, emmarchements...); il sera demandé de créer un muret de soutènement le long du bosquet existant afin de retenir le talus et permettre aux élèves de s'y asseoir ».

Il est prévu deux zones (bruyante et calme) qui permettent de créer des secteurs ou territoires bien délimités et bien repérés par des aménagements spécifiques; la zone calme doit favoriser « la discussion, aménagée comme un jardin, avec des emmarchements »; la nécessité de territoires est formulée à partir des activités des élèves, activités qui sont prises en considération par la collectivité territoriale: « emmarchements et murets » permettent échanges et rencontres. Le CG donne des indications claires et suffisamment précises aux architectes avec un cadre qui favorise la créativité.

Dans son référentiel, le CG 25 prend en considération les différences corporelles des élèves: « Parmi les élèves fréquentant les collèges, les disparités physiques peuvent être importantes. Certains sont presque adultes alors que d'autres sont à peine sortis de l'enfance. Les centres d'intérêt et les jeux sont souvent différents. Il conviendra de retenir que les besoins d'activités physiques restent importants et que les mouvements et déplacements en groupe sont souvent extrêmement turbulents ». Si le constat est exact, il est dommage qu'aucune préconisation sur les conséquences architecturales ne soit faite pour compléter le propos. Il est pourtant essentiel que les espaces de détente du collège puissent



Deux espaces aménagés en zones calmes (collège Pointe des Châteaux – Saint-Leu)

Espace aménagé pour la détente et les échanges (lycée de Parry-Saint-Paul).



accueillir simultanément des élèves encore en CM2 quelques mois plus tôt et des élèves de troisième qui intégreront d'autres structures quelques mois plus tard.

La nécessaire diversité des réponses architecturales pour un même établissement est la conséquence directe de cet éventail d'âges et de besoins. Ne pas tenir compte de cette diversité conduit à des solutions de facilité, *a minima*, qui ne satisfont personne. En effet, faute de recommandations à respecter, les architectes s'inspirent de réalisations plus ou moins adaptées ou reproduisent les cours de leur adolescence, c'est-à-dire une cour unique pour l'ensemble des élèves, « aménagée » par quelques bancs à sa périphérie, marquée au sol par les aires de rangement des classes. Le CG 90 préfère un espace unifié, mais avec un souci très élevé dans les préconisations des aménagements: « La cour de récréation prendra, de préférence, la forme d'un espace unifié, bien délimité géographiquement afin d'éviter une dispersion excessive des groupes d'élèves; ses agencements pourront toutefois présenter une diversité de situations: zones arborées, bancs, aménagements correspondant à des pratiques spécifiques développées par les établissements (kiosque à musique, gradins, installations artistiques extérieures, jardin, arboretum, bassin pédagogique etc.). Des équipements à vocation ludique ou sportive pourront par ailleurs être installés (ping-pong, jeux d'échecs d'extérieur par exemple) ». La reconnaissance de pratiques diversifiées aura forcément pour conséquence des territoires distincts, séparés ou non; la volonté d'inscrire la cour dans un « espace unifié » apparaît plus comme une concession à la sécurité pour la surveillance des lieux, qu'une réelle possibilité tant cette demande est contradictoire avec tous les aménagements envisagés.

Le CG 93 (collège Maurice Thorez) accepte deux zones différenciées: « On peut distinguer une zone de récréation avec un traitement adapté au sol, un dégagement minimum par rapport aux baies vitrées ou portes ouvrant sur l'extérieur et un espace suffisant entre plantations ou arbres; une zone plus calme, plus favorable aux réunions par petits groupes, à la discussion, qui nécessite une végétation plus importante, l'aménagement d'espaces verts et de bancs ». L'organisation de la cour de collège en

deux territoires distincts indépendants ou non en fonction de la configuration est une nécessité qui devrait figurer dans toutes les préconisations des collectivités. La prescription du CG 93 précise que la zone plus calme est davantage végétalisée; nous aurons l'occasion de revenir sur le rapprochement pertinent entre « calme » et « végétation ».

LES PRÉAUX

Dans les espaces de détente et de pause figurent les préaux. Les préconisations sont plus limitées et se contentent le plus souvent de conseils de bon sens; ainsi,

pour le CG 01 (collège de Meximieux): « Le préau constitue un lieu de rassemblement protégé. Il est desservi par une circulation principale d'élèves au sein de l'établissement. À proximité de cet espace seront positionnés les locaux de la vie scolaire ». La collectivité précise les dimensions souhaitables pour le préau: « Chaque établissement doit disposer d'un préau couvert permettant aux élèves, lors des sorties de cours, de se mettre à l'abri des intempéries. La surface utile minimum sera calculée pour une capacité d'un tiers des effectifs sur la base d'un m² par élève ». Le CG 90 différencie les espaces d'accueil fermés et les aires extérieures abritées; il



Préau couvert qui protège du soleil et de la pluie (collège Aimé Césaire – Étang salé).

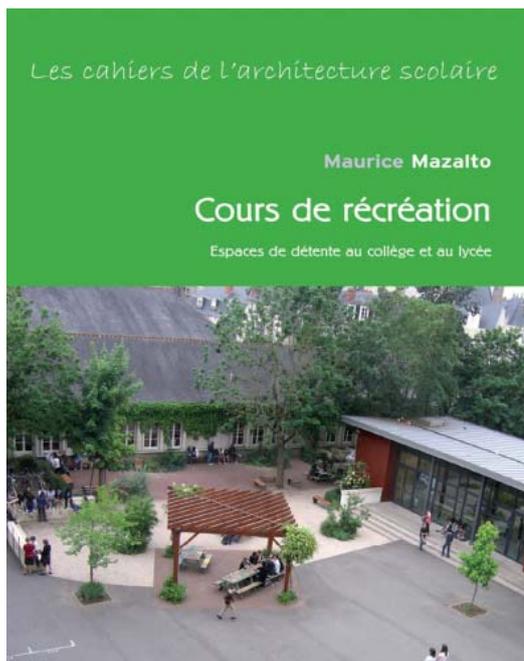
Préau couvert aménagé (lycée de Parny-Saint-Paul).



définir des fonctions pour ces espaces : « Il apparaît nécessaire d'offrir des espaces d'accueil aux élèves, fermés et chauffés, ainsi que des aires extérieures abritées ; ce sont des lieux de transition dans lesquels on séjourne pendant de courtes durées ; ils donnent accès à des services : information, dépôt de cartables, sanitaires, téléphone, distribution d'eau ou appoint de nourriture ».

De son côté, le CG 74 (collège La Forêt à Saint-Genix-sur-Guiers) indique que le préau sert d'interface entre l'intérieur et l'extérieur : « Le préau est un espace extérieur couvert permettant de relier les espaces extérieurs et intérieurs entre eux. Sa configuration permettra d'être facilement surveillable surtout en évitant les recoins ». La facilité de surveillance en collège est un leitmotiv qui prend une importance démesurée car inscrite dans un contexte de diminutions de présences humaines. Il est à craindre que des espaces ne soient conçus qu'en fonction des « facilités de surveillance » et détournés de leur fonction

initiale. Il est noté dans certaines préconisations que les espaces de détente doivent pouvoir être totalement surveillés et de préférence par une seule personne ; on comprend mieux pourquoi les recoins sont bannis ! L'architecte scolaire est fortement incité à matérialiser une vision sécuritaire avec un minimum de personnels de surveillance. Les collectivités prennent acte de la diminution drastique des personnels éducatifs et l'intègrent dans leurs préconisations. Les conséquences sont loin d'être anodines : de telles architectures renvoient une vision carcérale qui influe négativement sur les élèves, renforce des comportements agressifs... qui seront dénoncés sans analyse sérieuse dans les médias. Heureusement les responsables actuels de l'Éducation nationale reconnaissent que la présence d'adultes est indispensable et on ne peut que s'en féliciter car elle autorise une architecture plus en harmonie avec les demandes exprimées par les élèves comme on le verra au prochain chapitre. □



* *Cours de récréation et espaces de détente au collège et au lycée*, Maurice Mazalto, collection « Les cahiers de l'architecture scolaire », éditions Fabert, janvier 2013 (<http://maurice.mazalto.free.fr/>)

Vers quelles organisations scolaires à l'ère du numérique ?

L'AFAE (Association française des acteurs de l'Éducation) organise son 35^e colloque du 22 au 24 mars 2013 à Lille, au lycée Faidherbe.

Les personnels de direction et les inspecteurs sont directement concernés et leur place est essentielle dans cette nouvelle organisation à l'ère du numérique car ils ont à piloter dans le quotidien de l'action tous les acteurs de ces nouvelles configurations : collectivités territoriales, parents, organisations scolaires ; les partenaires sont multiples dans ces situations complexes que les contraintes et rapports de pouvoir complexifient encore davantage. Quels projets pour l'établissement ? Quels accompagnements pour les élèves ? Quelles formations pour les cadres ?

Le colloque de mars 2013 veut aider à penser et à questionner les modes de pilotage de proximité et les éventuelles évolutions de l'organisation scolaire, nécessaires pour répondre à ces nouvelles donnes. Ateliers et tables rondes sont au rendez-vous, animés par des journalistes, universitaires, élus, inspecteurs, personnels de direction, techniciens, consultants, directeurs de services, élèves... clôturés par le ministre de l'Éducation nationale.

« Vers quelles organisations scolaires à l'ère du numérique ? »

XXXV^e colloque national de l'Association française des Acteurs de l'Éducation
22, 23 et 24 mars 2013 à Lille

AFAE
28, rue du Général Foy, 75008 Paris
<http://www.afae.fr>

Inscriptions : www.afae.fr ou AFAE, 28 rue du général Foy 75008 Paris (Tél. : 01.42.93.12.01).

Écoles régionales du 1^{er} degré

Les écoles régionales du premier degré (ERPD) sont au nombre de huit, réparties au nord du territoire métropolitain :

ACADÉMIE	NOM DE L'ERPD	VILLE
Lille	ERPD « Ernest Couteaux »	Lille
	ERPD « Bateliers-Forains »	Douai
Versailles	ERPD « Bateliers-Forains »	Conflans-Sainte-Honorine
	ERPD de La Verrière	La Verrière
	ERPD « Olympe Hériot »	La Boissière-École
Créteil	ERPD « Henry Geoffroy »	Saint-Mammès
Rouen	ERPD « Louis Pergaud »	Barentin
Strasbourg	ERPD de Strasbourg	Strasbourg

Ces EPLE sont régis par les articles L.412.1 à L.412.4 du *Code de l'éducation*.

Le fonctionnement varie d'une ERPD à l'autre. Les élèves internes peuvent être scolarisés dans l'établissement ou dans les écoles ou collèges de quartier.



L'ERPD DE LA VERRIÈRE



Emmanuelle BOUTET-GÉLINEAU
Directrice
ERPD de la Verrière
Académie de Versailles

Nommée à l'école régionale du premier degré de la Verrière (EPL du premier degré et faisant partie de l'éducation spéciale), en septembre 2008, j'ai découvert un établissement très particulier quant à sa conception et à son fonc-

tionnement. J'en suis à la fois directrice d'école primaire et chef d'établissement.

UN EPLE COMME LES AUTRES

Un conseil d'administration, un CHS, un CESC, un conseil de maîtres (et non pas





d'enseignement ou pédagogique), une commission de suivi scolaire, de fonds sociaux, un conseil de délégués école et internat... autant d'instances décisionnelles et de régulation comme dans tout EPLE mais pas de conseil de discipline ni de commission permanente.

Pour l'encadrement, une équipe pédagogique et éducative de professeurs des écoles (spécialisés option E ou pas) en charge des classes et de l'internat, deux éducateurs principaux, adjoints par délégation, une coordinatrice « pôle excellence » rémunérée par la Ligue de l'Enseignement, une équipe administrative comprenant trois secrétaires et un gestionnaire, une équipe médico-sociale composée d'une assistante sociale à mi-temps, de deux infirmières, d'un médecin vacataire et du médecin scolaire suivant les besoins, une équipe d'agents territoriaux pour les services généraux.

L'ERPD DE LA VERRIÈRE, UNE CONCEPTION ORIGINELLE ORIGINALE

L'ERPD de La Verrière (dite « École bleue ») est conventionnée avec la

MGEN pour recevoir en priorité les enfants des personnels de l'Éducation nationale hospitalisés dans la commune à l'institut Marcel Rivière.

Le concept originel de l'ERPD était de mélanger toutes les populations scolaires permettant d'assurer la scolarité de l'enfance jusqu'à l'âge adulte. Son statut particulier - qu'elle a perdu - d'école d'application dotée de moyens humains et financiers spécifiques permettait des expérimentations (décloisonnements, pédagogies innovantes...).

Aujourd'hui, La Verrière est devenue une école primaire comme les autres, avec une population scolaire fragile (ré-

L'ERPD héberge également un accueil périscolaire le matin et le soir pour les élèves de niveaux maternel et élémentaire ainsi que des dispositifs d'accompagnement à la scolarité (études, Coup de pouce, accompagnement éducatif...) et un internat mixte pour des élèves du CP jusqu'à la 3^e. Leur inscription à l'internat dépend de la validation de la commission d'admission qui statue après entretien avec la famille et l'enfant et constitution du dossier. Depuis 2010, 12 places labellisées « internat d'excellence » sont intégrées à l'internat. Un des axes de notre projet d'établissement étant l'ouverture culturelle, nous



seau de réussite scolaire). Elle continue à accueillir les dispositifs de formation continue et inclut plusieurs dispositifs:

une école de quartier maternelle et élémentaire, un RASED, un dispositif MGIEN, un GRETA et le centre national de réadaptation pour les personnels pouvant être réintégrés en classe et suivis par des enseignants maîtres formateurs.

avons accueilli un cirque pendant deux semaines, travaillé en partenariat avec toutes les structures territoriales, médiathèque, théâtres, accueilli un sculpteur en résidence, déclinés des projets « Opéra », « découverte de la musique classique ou contemporaine » avec les structures Baschet, « Danse à l'école » avec un projet slam/street art/hip hop... L'École bleue est devenue l'École multicolore depuis sa rénovation en 2008 et fait perdurer son identité multifacettes. L'enjeu est à la dimension de l'établissement, à hauteur de 5 hectares dont 4 de bâtis. La passion prévaut à la raison pour piloter cet établissement et je suis heureuse de pouvoir la partager.



L'ERPD DE LILLE



Christian MOGEON
Directeur
ERPD Ernest Couteaux
Lille

LE FRUIT D'UNE HISTOIRE

Jusqu'aux années quatre-vingt, l'ERPD Ernest Couteaux a essentiellement accueilli des enfants de bateliers et de forains. Suite aux évolutions économiques du secteur des transports fluviaux, le nombre de demandes d'inscription a diminué. L'ouverture aux enfants de familles en difficulté financière et sociale a accentué cette évolution au point qu'il n'y a plus aujourd'hui aucun batelier ni forain. L'école régionale du premier degré accueille environ 150 enfants de 6 à 12 ans, tous internes du lundi matin au vendredi soir, avec pré-rentrée possible le dimanche soir.

AU SERVICE DE L'ÉLÈVE EN DIFFICULTÉ

La demande d'inscription émane toujours des parents. L'admission est prononcée par la commission du même nom après rencontre(s) de la famille et contact avec l'école primaire d'origine. En classe et à l'internat, les élèves sont pris en charge par des professeurs des écoles spécialisés (CAPA-SH, option E) qui travaillent en étroite collaboration

tant pour la conduite de projets collectifs que pour l'élaboration et la mise en œuvre du projet individualisé de chaque élève. L'ERPD dispose d'un maître G et partage une psychologue et une assistante sociale. Elle n'emploie pas d'éducateurs spécialisés et ne dispose d'aucun plateau technique. Deux infirmières prennent en charge les aspects liés à la santé. Les personnels œuvrent également avec les travailleurs sociaux (UT-PAS, éducateurs AEMO...). Jusqu'à l'an dernier, une convention passée avec le CMPP Decroly permettait son intervention au sein de l'établissement. Hélas, un redéploiement de moyens a été fatal à ce dispositif pourtant bien utile.

Les professeurs des écoles nommés sur classe interviennent durant le temps scolaire (5 demi-journées). Le temps de travail des professeurs des écoles en charge de l'internat est, quant à lui, réparti entre la gestion éducative de la vie quotidienne mais aussi l'aide aux devoirs, l'organisation d'ateliers éducatifs (cuisine, photo, vélo, piscine, sports collectifs, bibliothèque, jeux de société, arts plastiques, musique, informatique, jardinage... et sorties culturelles ou sportives chaque mercredi après-midi) sans oublier - car ils sont primordiaux - les dispositifs de soutien et remédiation auprès des nombreux élèves en difficulté scolaire. L'établissement s'inscrit dans diverses actions en lien avec les plans « Lecture, musique et nature » de la ville de Lille.

Les élèves sont répartis en huit classes, du CP au CM2. A chaque classe correspond un dortoir. Un neuvième groupe d'internat accueille des collégiens de 6^e et 5^e, tous scolarisés au collège le plus

proche. Cette organisation permet :

- une meilleure adaptation de l'enfant à sa nouvelle vie d'interne, chaque élève étant suivi par un adulte référent,
- une mise en œuvre plus efficace des projets communs classe-internat,
- la mise en place rapide d'instance de concertation permettant d'aborder la problématique de chaque élève avec les parents et les autres partenaires.

Ainsi, l'établissement offre un cadre structurant conjugué à un suivi scolaire et éducatif individualisé. Il est aussi en mesure d'aider les familles avec lesquelles sont cultivées des relations suivies tant à l'occasion des rentrées et sorties qu'au cours des remises de bulletins, bilans ou concertations.

L'ERPD, c'est une prise en charge globale de l'élève. En témoignent les axes du projet d'établissement : Apprentissages et ouverture culturelle – Vivre ensemble et s'épanouir en citoyen responsable – La relation avec les familles (l'adresse du site pour plus d'information : <http://erpd-lille.etab.ac-lille.fr>).

Une aventure enthousiasmante, une belle réalisation du Service public.



Qu'est-ce qu'un lycée de la défense ?

C'est simple et particulier tout à la fois. Tous les domaines d'enseignement, ainsi que son organisation et sa gestion, sont similaires à ce qui se pratique partout dans l'Éducation nationale. En revanche, l'organisation de la vie courante, un certain nombre de références culturelles et, pour une large part, l'ambiance, sont inspirés de modèles en vigueur dans les armées.

C'est un établissement public qui dépend du ministère de la Défense, comme les lycées agricoles dépendent du ministère de l'Agriculture. Cependant, et nous le verrons plus loin, le cycle secondaire est dévolu aux baccalauréats des séries générale et technologique. C'est en classes préparatoires que les élèves s'orientent vers les carrières d'officier des trois armées. Ce n'est, dans tous les cas, pas le lieu de l'apprentissage des spécialités militaires. Ils n'apprennent, au mieux, qu'à avoir le droit de postuler.

Six lycées de la Défense structurent le territoire national : 4 pour l'armée de Terre (à St-Cyr-l'École, Aix-en-Provence, Autun et à La Flèche), 1 pour la Marine (à Brest) et 1 pour l'armée de l'Air (à Grenoble). Ils ont deux missions bien distinctes :

- **L'aide à la famille est la mission des lycées de la Défense dédiée au cycle secondaire** : la vocation première de ces établissements est l'aide à la scolarité des enfants de militaires en opérations extérieures, affectés à l'étranger, en formation, décédés... Elle est d'offrir stabilité et soutien. 70 % des places du secondaire sont ainsi réservées aux enfants de militaires par filiation directe (groupe 1). 15 % des places sont offertes aux enfants d'autres fonctionnaires (groupe

2). Depuis 2008, année de mise en place du plan d'égalité des chances au sein du ministère de la Défense, 15 % sont également offerts aux enfants boursiers qui n'appartiennent à aucun des deux autres groupes (groupe 3).

Des places sont réservées au titre de l'internat d'excellence pour des élèves boursiers ; d'autres le sont au titre de l'admission exceptionnelle pour des enfants de militaires subissant des situations familiales très difficiles et, enfin, d'autres pour les élèves étrangers, dans le cadre d'accords internationaux.

L'admission en seconde est soumise à un contrôle d'entrée, organisé de façon synchronisée partout en France. Il a lieu un mercredi, fin avril/début mai. Les élèves de 3^e passent une épreuve de mathématiques, de français et de langue vivante. L'ensemble des lycées a recueilli 2.100 candidatures, 716 d'entre elles ayant positionné le lycée d'Aix en vœu 1. Les moyennes des élèves qui réussissent le contrôle varient d'un groupe d'ayant-droits à l'autre. Les classes présentent un caractère hétérogène fortement marqué qui s'accroît chaque année.

Des « re-compléments » de classes sont effectués en 1^{er} et en terminale. Les élèves intéressés pour rejoindre



Sylvie FORTUNATO-KREMER
Proviseure
Lycée militaire d'Aix-en-Provence



un lycée de la Défense au niveau du cycle terminal sont sélectionnés sur dossier, selon le nombre de places restant vacantes à l'internat ou dans les classes.

Dans le secondaire, ces élèves ne sont pas militaires et ne contractent aucun engagement vis-à-vis de la Défense. Ils sont libres de poursuivre les études de leur choix après le bac.

- **L'aide au recrutement d'officiers :** c'est la mission dédiée aux classes préparatoires aux grandes écoles. Chacun des six lycées de la Défense prépare ses élèves aux concours des grandes écoles militaires (l'École spéciale militaire de St-Cyr Coëtquidan pour l'armée de Terre, l'École de l'Air de Salon-de-Provence pour l'armée de l'Air, l'École navale de Brest pour la Marine). Il existe également des écoles formant des ingénieurs militaires (ENSTA et la filière IMI des Arts et Métiers).

Les élèves signent un contrat avec la Défense. Elle prend alors à sa charge leurs études, leurs frais de pension et leur verse un petit émolument (80 à 100 euros par mois). En contrepartie, les élèves doivent intégrer une grande école d'officiers ou la Fonction publique. Sinon, ils rembourseront les sommes perçues durant leur scolarité de préparation. Les élèves n'ont la possibilité, en 3/2*, que de présenter les concours d'entrée aux écoles d'officiers des trois armées ainsi que les écoles d'ingénieurs de la Défense. Les élèves 5/2** ou « khûbes » ont la possibilité d'élargir leurs choix.

L'admission des élèves en 1^{re} année de prépa et en CPES se fait bien sûr via le portail APB; la procédure dématérialisée est utilisée pour la sélection des dossiers de candidatures. Il n'y a plus de notion de « condition d'origine ». Les élèves de prépa ne sont pas non plus militaires. Il n'y a que la réussite à l'un des concours d'entrée visés qui leur donne ce statut. En attendant, ils ne sont qu'élèves d'un lycée de la Défense.

- **La vie quotidienne dans les lycées de la Défense: un particularisme fort de sens.** Tous les élèves sont internes, sans exception. La vie de l'internat est organisée de façon militaire. Chaque niveau correspond à une compagnie, placée sous la respon-

sabilité d'un officier. Chaque classe correspond à une section, placée sous la responsabilité d'un sous-officier. Tous les sous-officiers du même niveau sont placés sous les ordres de l'officier correspondant. Ces cadres ont la responsabilité de l'organisation de la vie extra-scolaire et sont les correspondants privilégiés entre les familles, leurs enfants et les professeurs de ceux-ci. Ainsi, les rythmes de vie, les exigences d'ordre, d'organisation et de propreté sont très codifiés. La discipline est un maître mot. La politesse est une réalité et le croisement d'élèves, dans la cour ou à l'extérieur, est systématiquement accompagné d'un salut respectueux. Les élèves sont tous vêtus d'une tenue uniforme et adaptée à tous les moments de leur vie au lycée.

Les personnels de direction, CPE et professeurs en poste dans ces établissements sont détachés du ministère de l'Éducation nationale au ministère de la Défense pour y appliquer les programmes d'enseignement de l'Éducation nationale pour chaque filière.

Le personnel militaire intervient pour la gestion des internats, pour l'organisation des activités sportives et du soutien logistique et administratif. Ce personnel est d'ailleurs souvent composé de civils employés par la Défense. Ce sont des agents de catégories B et C, ouvriers, dans les secrétariats et le soutien.

- **Un commandement bicéphale et une organisation duale :**

une gestion délicate entre le chef d'établissement et le colonel commandant le lycée, appelé aussi chef de corps. C'est lui qui a la haute main sur l'organisation des moyens matériels et humains et qui applique la discipline. L'autorité du proviseur s'applique à la gestion du corps professoral, à l'organisation des enseignements, au suivi des élèves et à l'exploration du

tissu institutionnel éducatif pour la mise en place de collaborations et d'expérimentations pédagogiques.

Les responsabilités sont clairement réparties entre les deux institutions qui sont partie prenante dans l'organisation du lycée, et une partie notable de l'énergie du colonel et du proviseur est employée à entretenir et contrôler la perméabilité entre elles.

LE LYCÉE DE LA DÉFENSE D'AIX-EN-PROVENCE

Les effectifs sont déterminés par le nombre de lits d'internat. Cette quantité n'est pas extensible et limite, notamment, les effectifs féminins du secondaire. Ainsi, cette notion, ajoutée au principe de sélection à l'entrée en seconde, explique en partie le bon niveau des élèves du groupe 2. Elle est particulièrement forte en ce qui concerne les filles qui ne représentent que 35 % (toujours en rapport avec la capacité d'accueil de l'établissement) des effectifs du secondaire: 450 élèves répartis dans les filières L, ES et S (SVT et SI) de la série générale du baccalauréat et dans la filière STI2D du baccalauréat technologique.

La proportion filles/garçons est plus accentuée en classes préparatoires (18,5 %). Même si les 350 élèves des classes préparatoires sont presque tous majeurs et que les règles de promiscuité à l'internat sont moins draconiennes, le lycée offre une classe de khâgne et





une classe ECE (classe préparatoire économique et commerciale, voie économique) pour 3 classes scientifiques MP, PC et PSI (plus une CPES, option scientifique) où les filles ne sont toujours pas très nombreuses.

- **Une dimension à prendre en compte : l'internat.** Chaque médaille comporte son revers et l'ensemble des caractéristiques que j'ai présentées ne sont pas sans générer quelques aspects négatifs sur les comportements et attitudes des élèves. Dans le second cycle, les élèves sont sous pression tant au niveau des règles de vie dans un internat militaire qu'au niveau des exigences scolaires qui restent très fortes. En CPGE, une frange d'élèves est soumise à un sec-

tarisme lié à des pseudo-traditions sans fondement et non reconnues par l'Institution.

- **Deux indicateurs majeurs marquent la qualité du travail accompli par l'ensemble des acteurs réunis en synergie :**

le taux de réussite au baccalauréat et le taux d'intégration dans les écoles d'officiers des armées.

En 2012, 100 % des élèves de terminale ont obtenu leur bac dont 80 % avec une mention. Après leur réussite à l'examen, ils partent vers les horizons classiques de l'enseignement supérieur : 34 % entrent en CPGE (la moitié en prépa militaire), 34 % vont à l'université, presque 20 % choisissent un BTS ou IUT etc. Seuls 4 % des élèves de terminale rejoignent l'armée directement après leur bac.

La plus-value de l'internat prend effet tout au long des trois années que les élèves passent dans le second cycle. En effet, le très bon taux de réussite au bac ne masque pas des départs d'élèves en cours de scolarité en dépit de la forte hétérogénéité des classes. Quelques chiffres :

- À l'issue de la classe de seconde, 86 % des élèves passent en 1^{re} au lycée militaire, 8 % à l'extérieur souvent pour raisons familiales. 2 % redoublent au lycée militaire, 1 % à l'extérieur et 3 % sont réorientés.

- 4 % des élèves quittent le lycée à l'issue de la classe de 1^{re}. Quelques places sont alors vacantes. Nous avons recruté en 1^{re}, à la rentrée 2012, 8 élèves extérieurs (5 % de la promotion) pour 150 dossiers de candidatures reçus et, en terminale,

nous avons accueilli 6 élèves extérieurs (4 % de la promotion, pour 70 dossiers de candidatures).

- Les taux de réussite aux concours des grandes écoles de la Défense sont en progression. En moyenne, sur les 5 classes de 2^e année, 60 % des élèves sont admissibles à l'un des 4 concours et 75 % de ces admissibles sont admis en fin de compte. Les chiffres à l'entrée en prépa sont eux aussi source de satisfaction car nous avons recensé cette année 1.900 candidatures pour 200 places, soit une augmentation de 2 % par rapport à la rentrée 2011, avec 330 vœux 1 sur APB, ce qui reflète un taux de + 13,5 par rapport au recrutement 2011.

De façon plus marginale, mais notable cependant, l'excellent niveau sportif des élèves et leur investissement associatif sont salués à tous les niveaux de compétition du sport scolaire. Ces traits sont communs à tous les lycées de la Défense et ne représentent pas un épiphénomène.

FINALEMENT

J'ai été, de prime abord, très surprise par la vie qui y règne et qui y bouillonne. La vie d'établissement est très riche. Elle est émaillée de moments privilégiés et dédiés à la cohésion, soit entre adultes uniquement, soit en direction de l'ensemble de la communauté : cérémonie de rentrée scolaire, sorties de ski, tournoi (sportif) inter-lycées de la Défense, cérémonie de remise des prix de fin d'année etc.





L'expérience accumulée depuis lors me fait dire qu'il s'agit d'un *melting-pot* riche d'expériences extrêmement diversifiées qui se côtoient et se jaugent en permanence. Les *a priori* ou, au contraire, la force de s'en libérer déterminent la qualité des relations qui se nouent. Parfois elles s'approfondissent, parfois elles se gèrent tant bien que mal. Et de toute façon, elles sont le cœur du projet d'établissement.

Comment placer l'élève au centre d'un tel système? Apprendre à vivre ensemble pour fédérer cette énergie si forte au profit de l'épanouissement et de la réussite de nos élèves, persévérer dans l'ouverture du lycée militaire vers l'extérieur pour y rencontrer les familles, les partenaires institutionnels et les acteurs de l'Éducation nationale. C'est l'objectif du projet d'établissement auquel tous contribuent et qui doit continuer d'évoluer: nous sommes labellisés « internat d'excellence » depuis juillet 2011; nous proposons deux dispositifs homologués « cordées de la réussite » et baptisés « l'internat pourquoi pas? » pour les élèves boursiers méritants de catégories socio-professionnelles défavorisées, et « Officier pourquoi pas? » à destination d'élèves boursiers et méritants, accueillis alors en CPES.

PREMIÈRE FEMME PERSONNEL DE DIRECTION NOMMÉE DANS UN LYCÉE MILITAIRE

Il m'a fallu convaincre davantage les cadres militaires que les personnels détachés de l'Éducation nationale. En effet, si les seconds sont accoutumés à ce genre de situation, les premiers ont été parfois enclins à des comportements misogynes. Depuis, d'autres femmes sont arrivées, à tous les niveaux de la structure, normalisant le fait aux yeux de tous. Je cumule cette originalité avec

le fait que mes prédécesseurs sont peu nombreux et que personne à ce jour n'a réitéré l'expérience. Cette aventure reste, à mon sens, un acte marquant dans une carrière, qui nécessite une véritable disposition à la remise en question et qui constitue un tremplin formidable pour rebondir plus loin. □

- * Les élèves 3/2 sont les élèves non redoublants de 2^e année de prépa.
- ** Les élèves 5/2 ou « khûbes » sont ceux qui redoublent leur 2^e année de prépa.



Personnel de direction et officiers

La femme est l'avenir de l'homme...



Pascal CHARPENTIER
Secrétaire national
pascal.charpentier@ac-lyon.fr

Il en est de la place des femmes au sein du syndicat comme de l'égalité des hommes dans une société, ou de la paix dans le monde, on ne peut que s'accorder sur l'objectif. Le plus difficile est son application et la mise en place des moyens pour y parvenir. Non pas que les intentions soient compliquées à exprimer mais c'est que l'épreuve des faits entrave bien souvent les meilleures d'entre elles. Si l'on reprend les similitudes du début, qui pourrait, à part quelques extrémistes, affirmer qu'il n'est pas pour la paix dans le monde ou l'égalité de tous dans une société ?

C'est que la nature humaine est plus complexe qu'il n'y paraît et qu'un grand nombre de paramètres entre en jeu lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre de généreux objectifs qui font *a priori* l'unanimité. Pour les atteindre, il faut donc à chaque fois la volonté de tous, l'engagement des décideurs et la réaffirmation sans cesse rappelée des principes originels. L'écriture de textes de cadrage suffit rarement à transformer une volonté en une réalité. On le voit bien avec le R3 de nos statuts qui pourtant est explicite : « Dans les instances syndicales et les représentations syndicales élues, départementales, académiques et nationales, il est prévu une participation du sexe le moins représenté au moins proportionnelle à son nombre au niveau considéré ». Il n'a pas pour autant conduit dans bien des instances ou commissions à une parité pourtant affichée et souhaitée.

DÉFICIT DE CANDIDATURES ?

C'est que cette volonté est contrecarée dans son application finale par un principe et par un constat ; ce

principe est celui de l'expression démocratique d'un vote et le constat est celui du déficit de candidatures. En effet, afin de respecter le principe d'une égale représentativité des genres, il faut bafouer celui du résultat du vote et des suffrages qui se sont portés sur les candidats. Est-il légitime de refuser à un candidat son élection alors que le vote démocratique, précédé d'une incitation clairement exprimée à promouvoir les femmes, lui a donné plus de suffrages qu'une candidate ? Beaucoup de SD et de SA se sont heurtés à cette question qui n'a pas manqué de se poser ou qu'on n'a pas manqué de leur poser dès que le cas s'est produit. La question est d'autant plus difficile à trancher que le vote a été, comme il se doit, largement accompagné de consignes incitatives. L'autre écueil est le déficit de candidatures féminines. Peut-être les femmes, pourtant nombreuses dans notre syndicat, se tournent-elles moins facilement vers les fonctions représentatives ? Est-il plus légitime pour autant, devant ce déficit, de promouvoir une collègue sans expérience face à des collègues plus expérimentés au seul motif qu'elle est femme ?

ENJEU AUTOUR DU R3

Tel est l'enjeu autour du R3 dans le cadre de la refondation des statuts et nous devons trouver les textes de cadrage qui seront le reflet de nos réflexions en la matière. Il faudra donc aller au-delà de l'incitation si nous voulons une place des femmes plus représentative dans notre organisation. Il faudra avoir le courage de l'affirmer et le devoir de l'imposer afin de construire le syndicat de demain. Certaines académies ont conduit des politiques volontaristes appuyées sur des règlements coercitifs. Nous devons, si nous y sommes favorables, nous en inspirer.

Intelligemment, nos aînés avaient eu la sagesse, lors de l'écriture des statuts, d'anticiper une représentativité non pas des femmes mais du sexe le plus représentatif. Il conviendra d'avoir cette même sagesse afin d'éviter des effets indésirables peu probables toutefois eu égard à la suprématie endémique des hommes dans les postes de responsabilité.

Voici donc les réflexions qui doivent nous guider pour construire un nouveau R3 que tout le monde appelle de ses vœux à la simple vue de certaines délégations. La commission « vie syndicale » chargée de conduire le débat, tout comme le BN, ont déjà montré la voie. Ne doutons pas que nous saurons collectivement trouver la nôtre pour nos élections locales, celles de nos délégations au CSN et l'ensemble de nos commissions académiques et départementales.

Mettons un peu de poésie dans nos statuts et déclarons avec Aragon que la femme est l'avenir de l'homme... □

Le débat est lancé sur le forum...

Décentralisation et gouvernance des établissements

Le mardi 23 octobre dernier, la section académique de Limoges organisait un séminaire sur le thème « Décentralisation et gouvernance des établissements scolaires ». Plus de 70 collègues, essentiellement des personnels de direction, étaient présents au lycée Auguste Renoir de Limoges pour écouter et débattre avec Alain Bouvier, ancien recteur et président de l'AFAE, Anne-Marie Cocula, vice-présidente du conseil régional d'Aquitaine chargée de l'Éducation, et Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN-UNSA. Si les difficultés de circulation (brouillard, retard de train) ont perturbé l'agencement de la journée, elles n'ont pas altéré la qualité des interventions ! En substance, voici quelques éléments.

ALAIN BOUVIER

Pour Alain Bouvier, la question de la décentralisation et de la gouvernance des EPLE, au-delà des aspects factuels, explore la thématique de l'auto-évaluation. Est-ce l'ultime conquête de l'EPLE ? La décentralisation participe à la définition d'une nouvelle gouvernance du système éducatif. Sans doute les outils ne sont-ils pas encore en place. Or un système complexe ne peut être gouverné sans outils, d'autant plus qu'il ouvre sur le champ de l'autonomie. Pour Alain Bouvier, ce terme est un mot-valise qui recoupe une réalité différente d'un pays à l'autre, d'un établissement à l'autre ou encore d'une personne à l'autre. L'auto-évaluation est alors une réponse possible.

Sans éluder la part croissante des évaluations externes institutionnelles (État et collectivités territoriales), Alain Bouvier questionne la demande des usagers et de la société civile vers plus de transparence que d'informations sur

d'auto-évaluations publiques serait une parade. Dans un contexte où les actions en justice des usagers, où le recours aux médiateurs se multiplient, les avantages de rendre publiques les évaluations sont supérieurs aux inconvénients.

En Europe, il existe un large mouvement pour accroître la responsabilité des établissements scolaires en parallèle avec le développement d'évaluations régulières, souvent obligatoires et publiques (cf. Écosse, Finlande mais aussi de l'Europe méditerranéenne dont le Portugal où l'évaluation est obligatoire depuis 2002, tout y est public car « l'évaluation sans impact ne sert à rien »). En France, l'initiative est avant tout académique ; aussi l'auto-évaluation est très diverse et apparaît comme un monde bigarré.

Se pose, bien sûr, l'intérêt à conduire une auto-évaluation qui impose des choix quant aux orientations possibles entre évaluation *a priori* ou

le pilotage du système éducatif. En effet, la non-transparence contribue au déclin de l'image de l'École. Faut-il voir dans le développement de blogs « évaluatifs » (sur l'absence, sur l'évaluation des enseignants etc.) une réaction de l'utilisateur ? Ces publications du « tout et n'importe quoi » parasitent la communication construite ; la pratique



ents scolaires

a posteriori. L'auto-évaluation peut conduire au développement des compétences des équipes et ouvre une dialectique entre compétences individuelles et compétences collectives. Évaluer, c'est porter un jugement de valeur selon deux champs: l'efficacité et l'équité. Ainsi, l'évaluation doit permettre aux acteurs de développer la notion de « responsabilité », d'apprendre collectivement en recherchant réflexivité et régulation.

Alain Bouvier conclut son propos en déclinant les aspects méthodologiques et les questionnements fondamentaux de l'auto-évaluation.

ANNE-MARIE COCULA

Anne-Marie Cocula a choisi de conduire son exposé sous la forme d'un témoignage d'élue en charge de l'Éducation sans préparation à cette charge sinon son activité professionnelle de



professeure et de présidente d'université. Elle tient à souligner l'engagement du président de la région Aquitaine.

Madame Cocula développe trois aspects :

- Le contact avec les responsables des EPLE doit s'articuler autour de réunions régulières sur des thématiques construites en amont par le service de l'Éducation de la région. Les élus doivent pouvoir s'appuyer sur une équipe administrative « hyper compétente ». En effet, il leur est souvent difficile de comprendre le fonctionnement d'un établissement scolaire et ils peuvent se retrouver parfois désorientés (conseils d'administration). La mise en œuvre de formations pour comprendre les rouages d'un établissement est souhaitable.
- La maîtrise d'ouvrage est un engagement au long cours affiché dans des plans pluri-annuels. Elle oblige une concertation soutenue entre la région et les établissements, chapeauté par le service de l'Éducation. L'une des difficultés demeure dans l'anticipation des évolutions démographiques des territoires.
- Le transfert des TOS a été une révolution dans la gestion des ressources humaines. Madame Cocula souligne que la région Aquitaine a créé des postes, a mis en place des formations et qu'elle agit pour résorber la précarité.

Anne-Marie Cocula présente également quelques initiatives ou actualités de la région Aquitaine :

- une expérimentation pour faire face au problème de l'absentéisme des agents (les chefs d'établissement expérimentateurs disposent d'une enveloppe financière) ;
- la structure « Aquitaine Cap de métiers » est une plateforme d'information et d'orientation sur la formation tout au long de la vie. Cette action n'a pas vocation à se substituer à l'orientation scolaire mais se veut un lieu de rencontre et de renseignements ;
- le développement des résidences lycéennes (internats) ;
- l'ENT, grand projet de la région, en lien avec le rectorat, est expérimental et sera généralisé en 2013 ;
- le conseil régional cherche une plus grande cohérence territoriale, en particulier pour éviter la concurrence entre LP et CFA dans le cadre du plan pluri-annuel d'investissements.

L'intervention de Anne-Marie Cocula laisse une large part aux échanges avec la salle selon des thématiques locales et permet ainsi un regard croisé entre politiques et pratiques de deux régions voisines.

PHILIPPE TOURNIER

Philippe Tournier débute son propos en soulignant toute la valeur des initiatives des sections académiques pour organiser une réflexion syndicale afin de combler le vide de la formation continue. Il choisit d'exposer la façon dont la décentralisation impacte le fonction-

nement de l'État et nos relations avec les collectivités et l'État en suivant « un mauvais plan de L2 » :

1. La décentralisation : une déstabilisation créatrice.
2. L'EPLÉ, une gouvernance de l'entre-deux.

La décentralisation « à la française » est originale car l'État ne transfère jamais l'entièreté de la compétence (santé, chemin de fer) ; le système français est constamment biaisé (cf. le système éducatif de Polynésie). De plus, le transfert partiel de compétences ne semble pas être le fruit d'une construction intellectuelle ni d'une cohérence : est-ce une évolution profonde et inévitable de la société ? un projet politique ?... La phase III n'échappera pas à la règle comme le montre le projet sur l'orientation décentralisée aux régions (CIO) sauf l'orientation scolaire (Co-psy) qui reste une compétence de l'État.

Le système éducatif français s'appuie sur la prégnance de la culture hiérarchique où autorité et expertise sont descendantes : on obéit à un ordre supérieur et les cadres vérifient la conformité de la norme (la notation des enseignants). Mais, aujourd'hui, les différentes phases de la décentralisation l'ont déstabilisé par le déplacement de son centre de gravité vers les collectivités (30 % de la dépense contre 50 % pour l'État) : la décision politique est de plus en plus fragmentée.

Quelques rappels sur les étapes des trois dernières décennies l'expliquent. 1983 marque un transfert d'opportunité des bâtiments scolaires sans pouvoir politique. Sont alors inventées des unités territoriales, les EPLÉ. Les conséquences sont multiples ; on peut citer l'introduction de la notion de « territoire », la création d'un corps de direction qui induit une logique horizontale participative avec un projet d'établissement certainement déstabilisant dans un système réputé vertical : notre métier est né de cette contradiction. Depuis aucune réforme de structure n'est intervenue mais le système s'est profondément transformé. Le ministère s'est mis en retrait et les recteurs concentrent l'essentiel du pouvoir (« 30 ministères », décret sur la gouvernance). La zone de tension

est maintenant située entre l'autorité rectorale et les établissements ; or c'est là qu'interviennent les collectivités territoriales...

En apparence, la décentralisation « anodine » des murs et des personnels TOS ne semble pas modifier le système mais elle ne laisse pas de place à l'opérateur extérieur, la collectivité territoriale (composition du CA). Elle positionne l'EPLÉ à la confluence de l'autorité classique de l'École et de la légitimité de la collectivité territoriale. À partir de quelques exemples de tensions vécues entre recteurs et présidents de région, Philippe Tournier s'interroge sur l'émergence d'une culture de l'irresponsabilité où services rectoraux et EPLÉ sont chargés de trouver la solution. Toutefois l'EPLÉ, sous-produit de la décentralisation, n'est pas un établissement public autonome mais avec une autonomie limitée ! Le pouvoir a alors été transféré au conseil d'administration, l'État se conservant le contrôle de légalité. Quelle est la place des collectivités ? L'acte III de la décentralisation devrait rééquilibrer le poids de la collectivité en lui conférant un siège de plus au détriment de la commune ! Les directions d'établissement sont dans une position pour le moins bizarre. Le *Code de l'éducation* (Art. 421.11 et Art. 421.10) montre que les personnels de direction ont, avec les autorités académiques, une relation hiérarchique sauf dans le cadre de la présidence de l'EPLÉ... Pourtant d'aucuns considèrent la présidence comme un rôle de représentation de l'État. Cette idée est à confronter à l'art. 2 de la Constitution. Qui est alors l'État ? Aucun article du *Code de l'éducation* ne parle des rela-

tions avec les collectivités territoriales. Les régions et surtout les départements sont dans une logique expansionniste ; ce sont des « omnivores de bon appétit ». Le concept de « compétences partagées » est une illusion. Les collectivités débordent sur le champ pédagogique et peuvent donner des moyens d'action plus larges que l'État. Toutefois l'impact de la décentralisation et des investissements consentis pour améliorer la performance des élèves n'est pas mesuré. Cette dynamique n'a pas de place institutionnelle hormis la convention et la place au conseil d'administration : c'est une source majeure de tensions et de difficultés.

Pour conclure, on peut retenir que le système d'autorité verticale traditionnel est toujours en place parce que la décentralisation à la française n'a pas de visée politique particulière. Le système est déstabilisé par une pression extérieure de la collectivité qui doit légitimer sa place. Lors des ateliers sur la Refondation, un consensus est apparu sur la création de contrats d'objectifs tripartites (annonce reprise par le ministre). C'est une idée, portée depuis 10 ans par le SNPDEN, qui pourrait permettre un rééquilibrage et une mise en cohérence.

Une question demeure : quelle peut être l'organisation de l'autorité académique pour mettre en œuvre une politique nationale qui prend en compte les politiques des collectivités territoriales ? Il faudra une réponse à cette question car le système actuel est déstabilisé et dangereux. □

SNPDEN-UNSA Limoges



Les formations du SNPDEN : bilan

Les formations des 5 et 6 décembre 2012 ont rassemblé respectivement 49 et 25 personnes, chefs d'établissement ou adjoints de collège et lycée venus de douze académies différentes. Les rencontres se sont déroulées à partir de 10 h, après une prise de contact autour d'un café, et se sont terminées vers 16 h 30. Globalement, les personnes présentes sont reparties très satisfaites de ces formations.

LA RESPONSABILITÉ JURIDIQUE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Sur le premier jour, nous avons récupéré 43 évaluations de la formation sur les 49 personnes présentes.

- **Les points forts** qui sont le plus ressortis de cette formation sont, d'une part, la qualité des intervenants, la pertinence de leurs propos et leur connaissance du sujet et, d'autre part, l'ancrage sur le réel, l'utilisation de cas précis pour illustrer les apports théoriques. Les personnes présentes ont apprécié que les formateurs exercent le même métier qu'elles et que ces derniers puissent parler de problématiques concrètes. La qualité du support a été mise en avant ainsi que l'exactitude des réponses données par les formateurs.

L'accueil et l'échange avec la salle ont aussi été appréciés des participants. Enfin, plusieurs personnes ont souligné l'importance de pouvoir rencontrer des collègues exerçant le même métier ; la pratique positive de mutualisation des expériences a été mentionnée.

- **Concernant les axes de progrès**, dans la grande majorité, les participants soulèvent le fait qu'il aurait été

préférable de consacrer plus de temps aux échanges qu'à la partie théorique. Plusieurs personnes proposent, en amont, d'envoyer des questions par mail aux formateurs pour que ceux-ci puissent y répondre directement durant la formation et ainsi gagner du temps. Toujours dans un objectif d'efficacité, un chef d'établissement conseille de transmettre au préalable les textes utilisés le jour de la formation afin que chaque participant puisse en prendre connaissance avant même d'arriver à la formation. D'autres personnes présentes suggèrent de travailler le jour de la formation en petits groupes afin de favoriser les échanges. Une dernière proposition a été avancée : au fur et à mesure de l'exposé théorique, intégrer les questions des personnes présentes plutôt que de procéder par un découpage théorie puis échange.

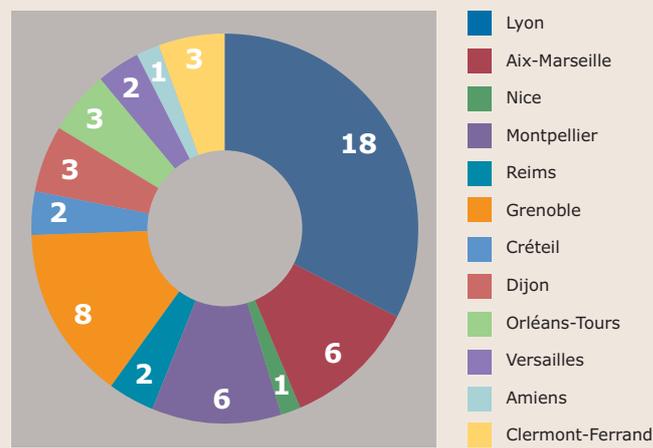
La demande d'un récapitulatif de ce qui avait été vu durant la journée de forma-



Pascal CHARPENTIER
Secrétaire national
pascal.charpentier@ac-lyon.fr

tion a été faite plusieurs fois, ce qui a été réalisé par la suite, avec la diffusion des Power Point utilisés par les formateurs. Enfin, par deux fois, la configuration de la salle comme étant peu propice à l'échange a été mentionnée. Enfin, plusieurs personnes ont proposé un relais au niveau académique de ces formations.

REPRÉSENTATION ACADÉMIQUE DES PRESENTS SUR LES DEUX JOURNÉES



L'AUTONOMIE DES EPLE

25 personnes étaient présentes; beaucoup d'annulations de dernière minute sont à souligner pour ce jour, souvent pour des questions de calendrier (la formation étant vers la fin du premier trimestre). Nous avons récupéré 22 évaluations. Pour cette formation, la satisfaction globale positive est de 100 % des interrogés.

Concernant les points forts, la fluidité du discours, l'exactitude ainsi que les qualités d'écoute du formateur ont très largement été appréciées. Comme pour le stage de la veille, le support par Power Point a fait l'unanimité. Les participants ont approuvé le fait de pouvoir participer et de poser des questions lors de la formation. Plusieurs personnes ont aussi avancé le fait que ce stage leur a donné des éléments de réponse sur des points précis leur permettant ainsi éventuellement de revoir leurs pratiques.

LES FORMATIONS À VENIR

Environ la moitié des personnes a demandé une formation supplémentaire; voici les thèmes qui en sont ressortis par ordre d'occurrence :

- Management/gouvernance/leadership, procédures disciplinaires, responsabilité conflictuelle ;
- Responsabilité juridique ;
- Études de cas (situations vécues, échanges sur les pratiques) ;
- Règlement intérieur ;
- Responsabilités du chef d'établissement en tant que président de l'AS de l'établissement ;
- Réforme du cadre budgétaire et comptable de l'EPLE, autonomie financière ;
- Contrats d'objectifs ;
- Projet d'établissement ;
- Contrats de droit privé (pour chaque académie) ;
- Droit et pédagogie ;
- Approfondissement des domaines de compétences du chef d'établissement. □

L'académie de Bor

L'académie de Bordeaux est une académie attractive. Nous le constatons aux vœux de nos collègues qui souhaitent obtenir une mutation et poursuivre leur carrière en Aquitaine mais aussi par le flux migratoire qui est très favorable.

L'académie de Bordeaux est en correspondance absolue avec la région Aquitaine, composée de 5 départements : la Dordogne, la Gironde, le Lot-et-Garonne, les Landes et les Pyrénées-Atlantiques. La liste de ces départements s'accompagne d'autant de contrastes : mer, montagne, campagnes arboricoles ou viticoles, quelques caractères gastronomiques aussi que je ne citerai pas de crainte d'en oublier.

Bref, nous sommes dans une région où il fait bon vivre.

CINQ DÉPARTEMENTS ET DE FORTS CONTRASTES

Quelles variétés et quels contrastes en effet entre la Dordogne et le Lot-et-Garonne, pays de terroirs, et la Gironde, ses vignobles, avec Bordeaux longtemps belle endormie qui devient aujourd'hui un pôle urbain national majeur, les Landes et ses forêts, les Pyrénées avec ses 2 grands centres : Pau et le BAB (Bayonne/Anglet/Biarritz).

C'est aussi un territoire de haute technologie, avec la chimie et l'industrie pharmaceutique, l'aéronautique et l'espace, des centres de recherches réputés.

Dans l'ensemble, la région connaît une croissance démographique régulière, marquée là encore plus fortement en Gironde.

CARACTÉRISTIQUES ACADÉMIQUES

Notre académie, ce sont 253 collèges, 70 lycées, 61 LP et 5 EREA. L'enseigne-

ment privé y a une présence non négligeable. On constate également un fort contraste entre des établissements de plus de 2.000 élèves et de très petites structures implantées en campagne ou dans une vallée pyrénéenne !

Nos indicateurs d'orientation et de résultats sont globalement positifs en comparaison des indicateurs nationaux. Nous avons eu longtemps une orientation un peu plus marquée de la 3^e vers l'enseignement professionnel. Cette spécificité est peu à peu corrigée.

Nous avons subi, comme tout le monde pendant ces dernières années, la politique aveugle de suppression de postes. Elle est apparue moins brutale dans les statistiques que dans d'autres académies mais, du fait de l'accroissement de notre population scolaire, elle n'en était pas moindre. Cette période a vu une forte dégradation du système éducatif associant suppressions de postes, augmentation régulière des effectifs dans les classes, tout particulièrement en collège, et de sérieux problèmes de remplacement, pour ne citer que ces exemples.

deaux



Jean-Jacques LAISNÉ
Secrétaire académique
jj.laisne@free.fr

Bref ce que nous avons tous connu et que nous ne souhaitons plus connaître. Nous sommes aussi dans une région où sont enseignés l'occitan et le basque, avec un cadre souvent spécifique pour le second. Nous bénéficions enfin d'un très bon maillage de GRETA.

ET LE SNPDEN ?

Nous avons eu une année scolaire 2011-2012 particulièrement riche. Les élections professionnelles nous ont confortés. Pour la CAPA, 72,5 % en 2005, 76,25 % en 2011 : 5 sur les 6 sièges de titulaires. Notre place à l'UNSA s'est affirmée et nous sommes présents au CTA.

Notre action avec l'UNSA s'est vraiment renforcée ; cela se ressent aussi bien dans les groupes de travail internes et académiques qu'au sein du CTA. Il faut en cela souligner le rôle fédérateur de Yannick Lavesque, le secrétaire régional de l'UNSA-Éducation.

Le groupe Blanchet est dénommé « Observatoire académique » dans notre

académie. Il se décline en observatoires départementaux. Cet observatoire académique a vu son fonctionnement s'améliorer au fil des années. Il bénéficie d'une volonté de transparence des autorités académiques. Il est devenu un vrai lieu d'échanges et de débats, parfois fortement contradictoires mais constructifs et contributifs à une amélioration du dialogue entre l'institution et les personnels de direction et nous avons pu faire ainsi avancer des dossiers importants.

Ces réunions ont conduit dans certains cas à organiser des groupes de travail sur des thèmes précis : contrats d'objec-

tifs, orientations, entre autres exemples. Ce n'est pas un hasard si l'IF2R a été établie sur la base de 2.000 € pour les bénéficiaires. Cela n'interdit aucunement les mots d'ordre (SIVIS, SDO, le blocage un temps des contrats d'objectifs, le refus de faire certaines remontées informatiques académiques).

En CAPA, commissaires SNPDEN et représentants des autorités académiques, chacun dans son rôle et ses responsabilités, ont contribué à améliorer le fonctionnement de cette instance. Il reste encore à faire. Notons que la parité de notre représentation syndicale est parfaite



dans cette instance importante. Peu à peu les lignes bougent aussi dans ce domaine. Soyons certains que nos collègues resteront vigilantes.

Pour améliorer le fonctionnement des CTA, des groupes de travail sont là aussi mis en place. Nous pouvons ainsi argumenter nos demandes dans de meilleures conditions et obtenir des modifications aux projets académiques. C'est une amélioration objective du dialogue social. Bref, il est possible de dialoguer sur nos désaccords mais aussi d'avancer et d'être entendu. Mais rien n'est définitivement acquis, il faut donc rester rigoureux dans nos travaux préparatoires, exigeants et responsables dans les phases de négociations.

Bien entendu, au quotidien, sur le terrain, le SNPDEN doit pouvoir être à l'écoute de nos collègues, répondre aux attentes qu'ils expriment, aux problèmes qu'ils connaissent et les accompagner dans les périodes difficiles qu'ils peuvent rencontrer. C'est en cela que notre réseau est important et utile.

Dans chaque département, le SNPDEN est présent avec des secrétaires départementaux qui sont de vrais relais et qui interviennent fréquemment auprès des DASEN ou auprès des collectivités territoriales.

Avec la région, nous avons une structure institutionnelle de concertation, dont la mise en place est récente. Nous en attendons une dynamique nouvelle dans le dialogue que nous entretenons avec la collectivité régionale.

Pour notre communication, tout en s'appuyant sur la qualité de *Direction*, nous avons nos infos-région et nos infos départementales pour donner des informations à nos collègues, relayer les mots d'ordre et bénéficier en retour des remontées du terrain.

Nous avons un CSA actif et qui a été sensiblement renouvelé aux dernières élections. Ne doutons pas qu'il se renouvellera encore plus lors des prochaines élections professionnelles. Faire en sorte que de nouveaux collègues s'investissent dans le SNPDEN-UNSA pour continuer à porter nos valeurs, contribuer à enrichir notre réflexion est aussi un point important de notre politique syndicale.

POUR CONCLURE

Je tiens à saluer l'ensemble de mes collègues: ceux qui sont engagés dans l'action militante, attentifs au quotidien de notre métier, et ceux qui, par leur présence dans nos assemblées générales, par leurs contributions parfois critiques et exigeantes, nous permettent d'avancer.

Et au milieu coule une rivière...

Pour ceux qui situent à peu près le Lot-et-Garonne, viennent à l'esprit le pruneau d'Agen, la tomate de Marmande et le rugby. Nous n'en resterons pas là!

Situé au cœur de l'Aquitaine, le Lot-et-Garonne est un département vallonné, profondément agricole, riche de différentes vagues successives d'immigration. En dehors de la présence anglaise, des Espagnols et des Italiens sont venus s'y installer au tout début du siècle dernier, puis les rapatriés d'Indochine et ceux d'Algérie, ensuite des Algériens et des Marocains depuis les années soixante/soixantedix, enfin, depuis 20 ans environ, de nouveaux Anglais à la recherche d'un cadre de vie ensoleillé et, actuellement, de toutes récentes populations d'origine portugaise à la recherche d'un emploi agricole.

Tout ceci forme un département parmi les plus ensoleillés de France, porteur d'une longue et riche histoire, un terroir fertile, des villes et villages structurés par les bastides à la frontière entre la Gascogne et la Guyenne, en bref un pays où il fait bon vivre.

Et au milieu coule... la Garonne cernée par le Lot et la Baïse, des vallées qui déterminent trois terroirs particuliers.

UN DÉPARTEMENT ENCLAVÉ

Devant une telle description, vous pensez immédiatement qu'être personnel de direction est enfantin et qu'être syndiqué relève du choix convivial. Pour la convivialité, c'est vrai; pour le reste, il ne faudrait pas exagérer! En ce qui concerne la géographie, Agen a beau se situer à mi-chemin



Maria ARISTIZABAL
Secrétaire départementale
Lot-et-Garonne
MAristizabal7@gmail.com

entre Bordeaux et Toulouse, le département n'en reste pas moins enclavé. Preuve en est que les lauréats de tous les concours ne se précipitent pas pour venir dans le département, tant s'en faut. En effet, qui dit « département rural » dit aussi « isolement ». Le collège le plus éloigné de la préfecture se situe à 85 km et ils sont plusieurs aux confins des départements limitrophes, accessibles par des routes secondaires, situés dans de petites bourgades peu animées.

En ce qui concerne la culture, même si chaque village, chaque petite ville essaient de faire le maximum pour élargir une offre culturelle, cela reste modeste.

En ce qui concerne les poursuites d'études, elles sont souvent perçues comme éloignées et coûteuses malgré

la présence de l'antenne agenaise de l'université de Bordeaux.

En ce qui concerne notre public, il est très contrasté mais dans l'ensemble peu favorisé, peu mobile et peu ambitieux.

Le Lot-et-Garonne, ce sont 7 lycées généraux, 6 lycées professionnels et 28 collèges dont 4 en cité scolaire. Tout ceci brosse un tableau plus réel de notre situation qui relativise une image qui pourrait paraître trop idyllique.

ET LE SNPDEN ?

Le SNPDEN est depuis longtemps ici aussi largement majoritaire; bon an mal an, nous syndiquons environ 60 % des personnels de direction. La taille du département et nos habitudes de fonctionnement permettent de dire que nous entretenons d'excellentes relations avec les différents syndicats de l'Encadrement et la direction académique.

Alors, que fait le syndicat? Que fait la secrétaire départementale?

Le bureau départemental, que je dirige depuis 7 ans, est une instance compre-

nant entre 8 et 10 membres, des collègues actifs, militants et réactifs. Au fil des différents bureaux, nous avons toujours essayé de garder une parité homme-femme (actuellement 5-4), une représentation des types d'emploi et des zones géographiques. Chacun est responsable d'un groupe d'établissements qu'il ou elle est chargé(e) de contacter régulièrement pour prendre la température ambiante.

Notre bureau comprend également un responsable des retraités, que tout le monde connaît puisqu'il a assuré la couverture photo du congrès de Biarritz et est membre de la CNC: Jean-Pierre Fernandez, dit « Papy », véritable bible vivante du syndicat et de ses statuts, toujours de bon conseil lorsqu'il s'agit d'avancer en terrain difficile.

En ce qui me concerne, j'essaie d'être à l'écoute des collègues, de répondre à leurs questions, de les accompagner lorsque cela est nécessaire en audience, de prendre l'attache de notre directrice académique pour expliciter nos positions, pour faire préciser des points de

débat ou pour demander audience ou un observatoire départemental.

Il n'est pas toujours facile d'être sur le devant de la scène et de devoir prendre la parole devant une assemblée mais je dirais que les responsabilités syndicales permettent de mieux appréhender ce type d'exercice.

ÊTRE SECRÉTAIRE DÉPARTEMENTALE

C'est coordonner et animer les instances départementales (plusieurs réunions de bureau par an, AGD, audiences auprès de la DASEN, observatoires départementaux); c'est également participer à de nombreuses réunions à Bordeaux (secrétariat académique, conseil syndical académique, observatoire académique, observatoire région) et à Paris (conseil syndical national); c'est aussi lire attentivement le courrier électronique et papier pour en voir les implications au niveau de la vie des établissements et passer les appels téléphoniques nécessaires pour arrondir les angles, pour faire de la médiation. En bref, un nombre important d'heures par semaine, le week-end aussi, sans parler de l'amplitude horaire induite par les déplacements nombreux et lointains!

C'est aussi être là dans les moments difficiles vécus par nos collègues à titre personnel ou professionnel. Quelques exemples: le quotidien complexe d'un collègue sans CPE, d'un collègue à chauffage neuf mais très intermittent; l'isolement géographique d'une cité scolaire sise dans un bassin d'emploi en perte de vitesse.

Un second métier, totalement imbriqué dans le premier, chronophage, passionnant, passionné parfois, qui me permet d'élargir mon horizon professionnel et personnel par la rencontre de personnes et de personnalités très différentes les unes des autres mais toutes enrichissantes.



Pas de problème en Périgord, Lascaux 4 est sauvé

Beaucoup d'entre vous ont emprunté les charmantes petites routes sillonnant le creux de nos vallées pour s'émerveiller du patrimoine qui porte loin le nom de « Périgord ». Peu doivent connaître les 56 EPLE qui couvrent le territoire d'un des plus grands départements français.

Au dernier CSN, je disais qu'en Dordogne, il y avait plus de truffes ou de cèpes que d'élèves; sous cette boutade se cache le fait que la population totale ne diminue pas en raison du retour des expatriés professionnels des années soixante-dix/quatre-vingt qui viennent y couler une retraite bien méritée.

En raison de la faiblesse des voies de communication, il fut un temps où le maillage industriel du Périgord était dense (fonderie, chaussures, textiles, bois, agro-alimentaire...). Il était fait de petites ou de moyennes entreprises parfois florissantes; il en reste encore de beaux exemples (Répetto, Hermès, Ayrens...). Avec la crise, les fermetures ou les réductions d'effectifs se multiplient et les plus gros chiffres d'affaires sont réservés à la grande distribution, à la vente automobile et à quelques usines en restructuration (Polyrey, Bongrain...). Tout le nord du département situé au-dessus de l'autoroute A89 est fragilisé et les villages ou gros bourgs sont mités par de nombreux commerces ou maisons fermés et à vendre. Dans le sud, les belles demeures sont aussi fermées plusieurs mois par an mais souvent richement restaurées.

LES EPLE

La Dordogne compte :

- un collège de plus de 1.000 élèves à Sarlat et 7 de moins de 200 si-



Paul GUIRAUD
Secrétaire départemental
Dordogne
paul.guiraud2@wanadoo.fr

tués sur les confins du département – ici, au-dessus de 400 élèves, nous sommes dans un gros collège;

- six gros lycées urbains (4 à Périgueux, 1 à Bergerac et 1 à Sarlat) et quatre petits de moins de 400 élèves, là encore sur les franges du territoire (Terrasson, Nontron, Excideuil et Ribérac);
- 6 LP sont autonomes et 2 intégrés dans une cité et, ici plus qu'ailleurs, la réforme a des conséquences importantes sur les petites structures.

En raison de la pression immobilière plus faible qu'en Gironde, le développement se fait le long de deux axes qui mènent à Bordeaux, par l'A89, de Périgueux à Montpon, et par la rivière Dordogne, de Bergerac à Ste-Foy-la-Grande. Les EPLE urbains et ceux proches des sorties d'autoroute grossissent. Les autres suivent inexorablement les courbes de la natalité.

LE SNPDEN

La syndicalisation et la représentativité sont très bonnes en Dordogne. Cependant nous sommes attentifs à l'augmentation du nombre croissant de « perdrix » faisant-fonction. L'action syndicale a la mission essentielle de rassembler les collègues de plus en plus seuls dans leur établissement; les réunions de ZAP (bassins) sont souvent phagocytées par les directives administratives. Nos débats sont riches car les réalités périgourdines sont très variées et elles nous amènent à refuser les solutions univoques.

Par facilité, le regroupement des établissements a concerné pour l'instant deux gros collèges (Ribérac et Laure Gatet à Périgueux) dirigés par un chef et un adjoint pour créer des cités scolaires avec le lycée voisin, c'est-à-dire la sup-



pression de postes de chef intéressants. Mais personne n'ose affronter le problème des petits collèges, et surtout pas le conseil général.

Comme personne n'a osé il y a 30 ans et n'ose encore aujourd'hui affronter, dans nos terres radicales-socialistes, la disparition de l'école communale. La solution mise en place depuis 30 ans a été la création de regroupements pédagogiques inter-communales éclatés (RPI = 3 ou 4 communes avec une école d'une classe d'un ou deux niveaux par commune... et des enfants de 3 à 11 ans trimbalés entre les écoles). Aujourd'hui, nous n'en sommes plus à la suppression de telle ou telle classe (et donc école) dans telle commune mais à la survie des RPI et donc des collèges dont ils dépendent.

L'ÉCOLE RURALE

Avec la baisse de la population, c'est la réalité de l'école en zone rurale qui est en jeu ; à force d'attendre, la guerre va bientôt cesser faute de combattants. Cela peut être une stratégie !

- Que dire de la dynamique pédagogique et des coûts pour des classes d'une quinzaine d'élèves aussi bien en primaire qu'au collège ?

- Que dire de structures qui changent chaque année en raison de deux ou trois élèves de plus ou de moins qui vont permettre la création ou la suppression d'une division (deux divisions à 15-16 élèves ou une division à 28-29 élèves) ?
- Que dire de la dynamique pédagogique dans l'école et du projet de RPI quand le professeur d'école débutant se retrouve seul toute la journée dans une commune sans vie où le seul adulte rencontré sera la cantinière, son seul espoir étant de muter rapidement générant ainsi un *turn over* compréhensible ?
- Que dire de la dynamique pédagogique et du projet d'établissement au collège quand le dernier quinquennat a permis l'augmentation du nombre de postes partagés d'enseignants et surtout la création d'un corps de contractuels conséquent pour une réduction maximum des coûts (un poste sur deux EPLE parfois éloignés, c'est un personnel non formé, un salaire moindre et, grâce à un contrat par établissement, aucun remboursement de frais de déplacements et aucune HS pour CNL) ?

- Que dire des difficultés et du temps passé à recruter des personnels diplômés loin des facultés et dans des zones difficiles d'accès ?
- Comment expliquer ensuite les absences répétées de contractuels impuissants et par ricochet les craintes et les reproches justifiés des parents ?

Cette deuxième fragilisation de l'école rurale au niveau pédagogique accroît la désaffection des publics favorisés qui utilisent les dérogations pour rejoindre la ville la plus proche, y compris hors département ou hors académie. Deviennent alors majoritaires les populations les plus pauvres et sans moyens de transports (cf. les CSP et le taux de boursiers et, de plus en plus, les impayés de cantine) ; comme quoi la notion de « ghetto » peut aussi avoir une déclinaison rurale !

L'AGD se demande pourquoi balayer d'un revers de main la possibilité de créer une école du socle, EPLE regroupant le premier et le second degré dans des zones particulières ? On serait là dans une vraie expérimentation tant au niveau des structures, des statuts, de la gestion que de l'enseignement sur les deux degrés et tout cela sur un même lieu. Il est important de réfléchir à la meilleure solution pour chaque problématique : fermeture, multi-sites, école du socle - sans tabou ni dogmatisme, avec tous les corollaires : aménagement du territoire, développement des internats et temps de transports des élèves. Oui les freins sont insurmontables... et alors !

Service public, Éducation nationale et équité ne veulent pas dire que les réponses seront identiques à Roubaix ou à Thiviers, à Drancy ou à La Coquille ou, pour rester en Aquitaine, à Lormont ou à Lanouaille.



L'engagement syndical des femmes personnels de direction dans les Landes



Micheline Alline, Marie-Paule Bourdet, Cathy Dupouy, Stéphanie Galharret, Béatrice Guilhem, Nathalie Lalanne...

LA PLACE DES FEMMES

Loin de nous l'idée d'écrire un article féministe mais bien de parler de notre engagement collectif et personnel au sein du syndicat dans notre département. Toutefois, avant d'aborder l'idée d'« engagement », attardons-nous un peu sur la question de la place des femmes au sein du syndicat et dans le corps des personnels de direction. Le bilan social 2011 précise que 46 % des personnels de direction sont des femmes, nombre en constante augmentation. Le pourcentage de syndiquées

au SNPDEN avoisine les 40 %, 67 % dans notre département.

En feuilletant la revue *Direction* 198 concernant *Les 20 ans du SNPDEN*, il est amusant de constater que les tribunes, très masculines en 1992 (les rares femmes sont soigneusement placées devant!) se féminisent au fil des années et que le nombre de femmes au bureau national augmente de façon considérable, de 5 en 1992 à 14 sur 28 en 2009.

En juin 1997, un déséquilibre homme-femme est enfin évoqué, entraînant des propositions de modification du règle-

ment intérieur par le CSN de mai 2001. Les mesures incitatives pour donner la place aux femmes ayant échoué, la commission proposa donc des mesures réglementaires volontaristes : les femmes devaient être représentées partout dans les instances et à hauteur de leur véritable poids numérique! Naît de ces propositions une nouvelle réglementation (« Les règlements intérieurs des sections départementales et académiques doivent prévoir dans toutes les instances syndicales une participation des femmes au moins proportionnelle à leur nombre dans le syndicat ») de laquelle découle l'actuel article R3 stipulant (au cas où la tendance s'inverserait!) que, « dans les instances syndicales et les représentations syndicales élues départementales, académiques et nationales, il est prévu une participation du sexe le moins représenté au moins proportionnelle à son nombre au niveau considéré »!

Cette politique volontariste du SNPDEN a sans aucun doute permis de laisser la place à chacun et chacune d'entre nous, à juste titre! Ainsi, dans les Landes, nous sommes 6 femmes sur 12 à constituer le bureau et l'une d'entre nous, représentante au CSA, est secrétaire départementale adjointe.

Plus généralement, dans le corps des personnels de direction, la place des femmes préoccupe, à tel point que le bilan social 2010 lui consacre un paragraphe spécial de plus de 6 pages. « A chaque étape de leur carrière, les femmes sont moins représentées que les hommes. L'écart se creuse au fil de la carrière pour aboutir à des différences notables en fin de carrière ». En effet, quels que soient les domaines abordés (affectation en lycée, avancement à la première ou à la hors-classe...), la part des femmes est moins importante que celle des hommes! Exemple : si nous représentons 46 % des personnels de direction, nous ne sommes que 37 % de chefs d'établissement (seulement 25 % sont proviseuses de 4^{es} et 35 % de 4^e). Comme le précise la *Lettre de Direction* 281, « Que le genre ne soit pas un discriminant syndical est d'ailleurs un combat syndical qui n'est pas achevé et reste d'avenir ». Voilà déjà une bonne raison de s'engager dans le syndicat!

RICHES DE NOS VALEURS

Au regard du constat alarmant dressé dans le rapport de la concertation sur

la refondation de l'école, il nous apparaît fondamental que le SNPDEN réaffirme les valeurs qu'il défend et qui nous unissent : des valeurs d'équité, de mixité scolaire et sociale, un profond attachement au Service public d'éducation et une conception exigeante de la laïcité et du vivre-ensemble.

Afin de lutter ensemble contre une école devenue plus injuste socialement, nous devons rappeler nos valeurs, comme l'a fait Philippe Tournier lors des ateliers de la refondation. Ainsi les propositions faites lors du congrès de Lille (comme la nécessité d'un socle commun structurant la scolarité obligatoire, la personnalisation des parcours des élèves, la redéfinition des missions et formations des personnels...) contribueront à faire évoluer l'école pour qu'elle devienne plus juste, plus équitable et plus efficace.

NOTRE ENGAGEMENT SYNDICAL COMMUN

Les réunions de bureau, très structurées, organisées fréquemment à l'initiative de Dominique Marsault, notre secrétaire départemental, nous permettent de faire remonter les problématiques et préoccupations de terrain. Instances démocratiques de réflexion et de propositions, elles présentent les différents observatoires.

L'observatoire départemental des Landes est marqué par une forte représentativité du syndicat : 6 membres du SNPDEN sur 8, dont 3 femmes. L'actuel directeur académique des Landes, Jean-Jacques Lacombe, très à l'écoute des personnels, a souhaité ardemment faire revivre cet observatoire pour que toutes les questions d'actualité, de fond puissent être abordées et concerner tous les domaines (pédagogiques, moyens, relations avec des partenaires...).

Les membres du bureau sont également très souvent reçus par le conseil général des Landes qui investit beaucoup pour l'éducation, en particulier en matière de TICE. Avec l'opération « un collégien, un ordinateur portable », le département a mis en place, en 2001, un vaste plan d'actions pour assurer un égal accès des élèves à de nouveaux outils et pour favoriser l'émergence de nouvelles pratiques pédagogiques, en faisant entrer l'ordinateur dans les usages quotidiens de la classe mais aussi hors de la classe, pour des besoins scolaires. Ainsi, quitte à faire pâlir d'envie certains de nos collègues, il faut savoir que tous les

élèves de 4^e et 3^e sont dotés d'un ordinateur portable et que toutes les salles de classe de tous les collèges landais sont équipées de vidéo-projecteurs, de tableaux blancs interactifs et de visualiseurs numériques. Comme l'indique le rapport de la concertation, à l'heure où « l'école doit aujourd'hui pleinement entrer dans l'ère du numérique », les réflexions menées avec les collectivités sont essentielles pour faire du numérique une priorité pour la réussite de nos élèves.

NOTRE ENGAGEMENT PERSONNEL : CONTRIBUTIONS PERSONNELLES

• **Marie-Paule Bourdet** : représentante au conseil syndical académique depuis 1999, je suis personnel de direction, auparavant proviseure-adjointe en lycée puis principale de collège dans l'académie d'Orléans-Tours. Depuis 2007, je suis proviseure dans le département des Landes. Toujours syndiquée depuis mon entrée dans l'Éducation nationale, en 2006-2007, j'étais membre du bureau SNPDEN 41. Depuis 2008, je suis membre du bureau départemental des Landes et secrétaire départementale adjointe depuis septembre 2011. Je représente le département au conseil syndical académique.

Mon rôle primordial est de transmettre les préoccupations des adhérents au secrétaire départemental et au CSA. Cette instance syndicale académique permet de se tenir informée, de réfléchir, d'analyser les différentes situations et évolutions professionnelles. Mon rôle consiste aussi à communiquer et à informer les collègues, toujours dans un souci d'aide aux adhérents.

Je suis très attachée au respect des règles, de la laïcité, de l'équité, des valeurs de l'école et du service public. Cet investissement syndical est très enrichissant mais aussi chronophage (réunions de bureau, réunions du CSA à Bordeaux et réunions de l'observatoire départemental). Cet engagement nécessite de l'adaptation et une organisation sans faille afin de pouvoir répondre en parallèle aux missions diverses et variées d'un proviseur, aux exigences syndicales et à la charge organisation-

nelle forte d'une femme en activité ! Tout cela doit être appréhendé avec beaucoup d'enthousiasme et toujours avec le sourire !

• **Cathy Dupouy** : lorsque je suis devenue personnel de direction, ma motivation était centrée sur la volonté de lutter contre les déterminismes sociaux et l'échec scolaire, la pédagogie étant le moyen privilégié pour y parvenir. Or, les personnels de direction ne doivent-ils pas être avant tout des pédagogues, même s'ils ne sont pas spécialistes en matière de didactique !

Accueillie, épaulée par un groupe de pairs déjà membres du SNPDEN, j'ai eu envie à mon tour d'accueillir les collègues. Ce métier, auquel il faut beaucoup donner, nous isole souvent. Le syndicat, par ses prises de position, son engagement, ses instances de réflexion est un moyen de rompre avec cette solitude et de défendre durablement nos prises de position. Le métier évolue, tant mieux, mais, grâce au SNPDEN, nous participons à cette évolution.

Les convictions du SNPDEN, son positionnement en faveur de la pédagogie, en matière statutaire (le référentiel des personnels de direction), les valeurs défendues ont fait qu'il s'est imposé de lui-même. Il n'y a pas eu de choix à faire. L'engagement fait partie des traditions locales alors, plutôt que la résignation, j'ai voulu privilégier l'action.

Je travaille actuellement au sein d'un collège rural en Chalosse. Véritable laboratoire pédagogique, le collège n'a pour seule prétention que de faire réussir tous les élèves. Si cette réussite n'a pas le même sens pour tous, elle n'en demeure pas moins un enjeu quotidien. Il est parfois difficile de ne pas douter ; néanmoins, j'ai avec moi une équipe d'enseignants formidables qui accepte ce défi et questionne régulièrement ses pratiques professionnelles. Notre doute devient alors l'une des clefs de l'émancipation des élèves.

Si la ruralité dans les Landes est un fait, elle ne doit pas pour autant être un handicap. Là encore, plus qu'ailleurs, pour être émancipatrice, notre École doit enseigner, éduquer, étayer, participer à la construction de parcours scolaires plus ambitieux. Aimer les Landes, c'est aussi

envisager de les quitter. N'y aurait-il pas dans ce quotidien des ressemblances avec les parcours professionnels de chacune d'entre nous ?

- **Stéphanie Ghalaret**: lauréate du concours en 2010, j'ai immédiatement adhéré au SNPDEN. Dès l'année suivante, j'ai pu renforcer ma participation en étant élue membre du bureau départemental. Actuellement, la société vit de grands bouleversements qui peuvent s'accompagner d'une perte de repères et il me semble indispensable de pouvoir se retrouver autour de valeurs communes qui fondent l'École. Nouvellement arrivée dans la fonction, j'apprécie de pouvoir débattre librement des enjeux nationaux de l'Éducation avec des collègues plus expérimentés. J'apprécie aussi fortement la possibilité d'échanger sur des problématiques plus locales. Ces échanges me rassurent et contribuent à ma professionnalisation. Enfin, j'apprécie particulièrement l'accueil réservé aux nouveaux collègues (chefs ou adjoints, titulaires ou stagiaires) qui permet à chacun de pouvoir s'exprimer en toute confiance.

- **Nathalie Lalanne**: le chef d'établissement, pilote pédagogique ; je voudrais commencer par rendre hommage au travail de nos « aînés » pour leur détermination dans la construction de notre statut. Le protocole d'accord relatif au personnel de direction, signé en 2000, entre le SNPDEN et le ministre Jack Lang, constitue le référentiel d'un nouveau métier. Il marque, en effet, une étape importante dans l'évolution du statut, clarifie les missions et les responsabilités des personnels de direction mais, surtout, confère au chef d'établissement le rôle de responsable et de pilote pédagogique de l'EPL au service de la réussite de tous les élèves. C'est à présent le cœur de notre métier ! Ce fut, pour moi, dans les années 2000, au hasard d'une rencontre avec le proviseur du lycée dans lequel j'enseignais (notre actuel secrétaire académique !), l'occasion de participer à la mise en œuvre d'une véritable politique pédagogique et éducative, d'élaborer avec mes collègues des dispositifs innovants d'accompagnement des élèves, bref, de découvrir

une nouvelle facette de ce métier. Ce fut, en 2005, ma principale motivation pour passer le concours ! La question du rôle de pilote pédagogique que j'évoque dans le cadre de la formation académique avec les nouveaux personnels de direction est bien une question centrale et, pour autant, loin d'être une question simple. En effet, bien qu'institutionnelle, cette légitimité pédagogique s'acquiert petit à petit, en travaillant avec les équipes dans la confiance et le respect. Comme l'indique le recteur Gaudemar lors d'une conférence à l'ESEN, notre rôle consiste bien à « apporter une vision, un cap, une finalité pour l'établissement que nous dirigeons, à avoir une démarche stratégique qui place la pédagogie au cœur de cette démarche, au cœur de notre métier » en mobilisant les équipes autour d'un projet fédérateur étayé par un contrat d'objectifs, visant à la réussite de nos élèves. Le SNPDEN fait et fera valoir en toutes occasions notre rôle de *leader* pédagogique des établissements pour la défense des valeurs du service public d'éducation.

CONCLUSION : TOUJOURS PLUS

Identifié aujourd'hui comme porte-parole de la profession, le SNPDEN doit s'attacher à conserver en son sein une représentativité de l'ensemble des personnels de direction et à lutter contre toutes

formes d'inégalités. Comme l'a indiqué Philippe Guittet lors du congrès de Lille, le SNPDEN a la volonté d'œuvrer pour la parité. Celle-ci sera atteinte lorsque la réglementation spécifique de l'article R3 sera désuète. Notre secrétaire académique, Jean-Jacques Laisné, a ajouté que, « pour le congrès, la représentation bordelaise s'annonçait très masculine donc le CSA a décidé d'ouvrir uniquement aux candidates l'accès à l'élection pour la délégation complémentaire ».

Et si nous nous prêtons à rêver, nous pourrions imaginer peut-être que, dans cet univers très masculin de secrétaires académiques, notre futur secrétaire académique serait une secrétaire ! En attendant cette étape, il est important et encourageant d'observer que les écarts en terme de carrière se réduisent pour obtenir un jour une réelle parité.

Méditons sur cette citation d'Élisabeth Badinter dans son avant-propos sur *La ressemblance des sexes* : « Ce combat-là s'appuie sur la conviction, je n'ose dire la démonstration, que la prise en compte de la ressemblance des sexes est théoriquement juste et politiquement libérateur. Mettre l'accent sur ce qui nous unit ouvre les portes au partage et au respect mutuel ».

Pour conclure, une chose est sûre : la recherche permanente d'efficacité dans l'organisation, le dynamisme, la volonté, la motivation pour conjuguer la vie professionnelle, l'investissement syndical tout en tentant de préserver un équilibre familial et personnel font de nous probablement de drôles de dames ! □



Que dit, que fait l'UNSA-Éducation dans les instances internationales ?

CONTEXTE D'INTERVENTION DE L'UNSA-ÉDUCATION

Budapest fin novembre, 265 délégués représentant les organisations membres du CSEE⁽¹⁾ sont inscrits à « la » conférence. Bernadette Segol⁽²⁾ et Susan Hopgood⁽³⁾ introduisent, sans ambages, le thème « Promouvoir l'enseignement public en période d'austérité » et dynamisent l'auditoire.

Avant d'élire le nouveau bureau et le comité du CSEE, les délégués débattent des résolutions proposées tant par les organisations membres que par le comité. Ces dernières s'inscrivent autour de 2 sujets majeurs, l'un portant sur la crise économique et financière, l'autre sur la profession enseignante. L'UNSA-Éducation, pour sa part, soutient la contribution de la FETE⁽⁴⁾ et de la FN-UGTP⁽⁵⁾ associées pour dénoncer les coupes drastiques des budgets d'éducation qui réduisent à néant l'équité et la cohésion sociale de la péninsule ibérique.

L'impact de la crise pour l'ensemble de l'éducation fonde les prises de paroles de nombreux délégués. Au-delà de ces résolutions, 4 documents politiques sont adoptés dont l'un sur la « direction des établissements scolaires »⁽⁶⁾. L'ensemble des débats offre un cap aux travaux du comité, à l'horizon 2016.

CE SONT LES MOINS NANTIS QUI SOUFFRENT LE PLUS DES RESTRICTIONS BUDGÉTAIRES⁽⁷⁾

À la conférence du CSEE, Hélène Hémet⁽⁸⁾ soutient, au nom de l'UNSA-Éducation, la résolution de la FETE et de la FNE et s'exprime ainsi : « Dans le paysage de crise majeure où notre

région est enfoncée depuis 5 ans, le CSEE a répondu en lançant le dialogue social sectoriel européen, en réalisant - avec les acteurs de terrain - un travail de suivi de crise, en saisissant toutes les occasions d'intervenir auprès des institutions européennes pour rappeler qu'investir pour l'avenir, pour la formation et pour la recherche ne se construit pas avec des coupes drastiques dans les budgets.

Si, au sein de l'UE, toutes ces actions ont permis d'affirmer la voix des professionnels de l'éducation et de contrer les risques de marchandisation de l'éducation, il subsiste une tentation pour les entreprises de peser sur les financements de l'enseignement et de la recherche mais également sur les contenus des formations.

Avec un Eurogroupe⁽⁹⁾ qui ne parvient à aucun consensus sur le budget 2014-2020, à l'heure où l'Europe aborde une phase cruciale dans la bataille contre la crise et en dépit des disparités, à l'instar de l'Europe du Sud où l'on tente de bâillonner nos amis syndicalistes espagnols, où l'on incite nos jeunes collègues portugais à émigrer, où la Grèce qui, sous le coup d'une austérité et de la contrainte de ses créanciers publics, risque de plonger dans des dérives nationalistes et populistes, nous partageons tous un même destin ! À l'heure où les services publics, notre profession, l'éducation formelle et informelle, l'éducation supérieure et la recherche sont attaqués, à l'heure où notre modèle social européen est remis en cause, notre défi est de taille !

Sortir de la crise sera fonction de notre capacité à rester solidaires et à s'engager aux côtés d'autres organisations syndicales européennes et internatio-



Hélène HÉMET
Secrétaire nationale
UNSA-Éducation
helene.hemet@unsa-education.org

nales à l'image de l'appel de la CES qui, le 14 novembre 2012, a réuni plus de 50 syndicats représentant 28 pays derrière la demande d'un contrat social européen. Redoublons de créativité pour exposer les enjeux des discussions à venir, pour mobiliser nos collègues et convaincre nos gouvernements de ne pas obérer l'avenir de notre jeunesse européenne. Aujourd'hui, notre profession est « dévalorisée » ; le droit à l'éducation de qualité pour tous est mis à mal et compromet l'avenir de notre région⁽¹⁰⁾.

En France, nous avons renoué avec un vrai dialogue social ; l'éducation publique de qualité accessible à tous redevient une priorité gouvernementale et prend le pas sur l'obsession budgétaire. Cependant, restons vigilants et exigeants pour le changement. Alors, comme le disent nos amis de la FETE & de la FNE, renforcer le dialogue social sectoriel européen devient un des leviers majeurs pour les affiliés du CSEE afin de peser sur la gouvernance de l'UE et de contribuer à la refondation d'un contrat

social européen mais, plus encore, pour construire, ensemble, un contrat d'éducation publique de qualité, accessible à tous ! »

UNE HARMONIE RÉFORMISTE

Agir de conserve dans un esprit ancré sur le dialogue qui ménage intérêt général et intérêt des personnels d'éducation, atténuer la casse économique et sociale orchestrée par les mesures de leurs gouvernements respectifs, c'est le défi quotidien de nos camarades de la FETE et de la FNE! □

LA FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS DE L'ÉDUCATION DE L'UGT, FETE-UGT

Cette fédération existe sous ce sigle depuis 1931. Issue de l'Association des professeurs rationalistes (1909) et de l'Association générale des instituteurs (1912), elle est, comme l'UNSA-Éducation, membre fondateur de l'IE et défend une éducation publique de qualité qui permette de corriger les inégalités. Affiliée au CSEE, ses valeurs sont fondées sur le respect des principes d'égalité, de solidarité et de laïcité dans un système éducatif au service de l'ensemble de la société espagnole.

Avec CCOO⁽¹¹⁾, elle assure une très large représentation du mouvement syndical espagnol.

LA FEDERAÇÃO NACIONAL DA EDUCAÇÃO, FNE-UGTP⁽¹²⁾

Elle est implantée au Portugal depuis 1982. Historiquement, elle fut la première fédération des syndicats d'enseignants. La FNE-UGTP regroupe plusieurs corps : les enseignants, les personnels techniques, les administratifs et les personnels de soutien de l'Éducation attachés à la Fonction publique.

La devise de la FNE : agir en privilégiant un syndicalisme de proposition et de négociation qui préserve un modèle social adapté au contexte. En un mot, la FNE-UGT est démocratique et réformiste!



- 1 CSEE: Comité syndical européen de l'Éducation. Ce syndicat représente à la fois la branche de l'éducation de la Confédération européenne des syndicats (CES à laquelle l'UNSA adhère aux côtés des CGT, FO, CFDT et CFTEC) et l'une des 5 régions de l'Internationale de l'Éducation (IE) qui correspond au continent européen plus Israël.
- 2 Secrétaire générale de la CES.
- 3 Présidente de l'Internationale de l'Éducation. L'IE est la plus grande fédération syndicale mondiale qui représente 30 millions d'enseignants et d'employés de l'Éducation. Elle compte 400 organisations réparties dans 170 pays et territoires à travers le monde.
- 4 FETE: voir encadré concernant ce syndicat.
- 5 FNE: voir encadré concernant ce syndicat.
- 6 Travaux réalisés par le SNPDEN (au nom de la France) en collaboration avec l'Allemagne, l'Espagne, l'Irlande, la Norvège et la Suède; ces travaux ont débuté à Paris en 2009 et se sont clos en mai 2012 à Dublin par une intervention de l'UNSA-Éducation sur « La façon dont s'est créé et développé notre syndicat qui fonctionne, au sein d'une même structure syndicale l'UNSA-Éducation, aux côtés d'un syndicat d'enseignants ». Cette position semblait intenable pour l'ensemble des syndicats d'enseignants regroupés à Dublin. Pour en savoir plus http://download.eiie.org/Docs/WebDepot/ETUCE%20Policy%20paper%20School%20Leadership_FR.pdf
- 7 Titre de la résolution portée par la FETE et la FNE; pour en savoir plus: http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Resolution%20austerity_FR.pdf
- 8 Secrétaire nationale issue du SNPDEN, élue à l'UNSA-Éducation depuis mai 2011 et élue au comité du CSEE depuis novembre 2012 lors de la Conférence de Budapest, fin novembre 2012.
- 9 Eurogroupe: nom de la réunion mensuelle des ministres des Finances des États membres de la zone euro qui, de façon informelle, tentent de coordonner leurs politiques économiques.
- 10 Pour l'IE et le CSEE, lorsque l'on parle d'une région, il s'agit d'un continent ou d'un regroupement cohérent de pays. Pour « notre région », il s'agit du continent européen au-delà de l'Europe des 27 et des pays de l'AELE. Pour exemple, on y retrouve Israël qu'il était impossible de rattracher ailleurs.
- 11 CCOO: Confederación sindical de comisiones obreras.
- 12 Il existe deux grandes fédérations au Portugal, l'UGTP et la CGTP, un équivalent de « notre CGT ».



VOTRE
ESPACE
D'EXPRESSION

L'actualité
vous interpelle ?
Un article vous donne
envie de réagir ?

Direction vous donne
la parole. Vous êtes
syndiqué, actif ou
retraité, faites-nous
partager votre réflexion
sur l'exercice du métier,
sur votre carrière, sur
les évolutions du
système, sur votre
vision de la vie
syndicale...

Merci
d'adresser
vos contributions
à Isabelle Poussard,
permanente au
SNPDEN
(isabelle.poussard@snpden.net)
et,
pour nous
faciliter la tâche,
de préférence
en texte (Times 12),
sans mise en forme
ou mise en page.

Les propos exprimés
dans cette tribune libre
n'engagent que leur auteur.

Les retraités ne demandent qu'à s'investir



Jean-Michel BORDES
Personnel de direction
honoraire
Académie de Poitiers

Dans son allocution de clôture du CSN court des 26 et 27 novembre derniers, notre secrétaire général a dit: « Le deuxième point fort, ce sont nos adhésions. Je ne sais pas quel est le ressort réel des adhésions: certains d'entre vous font une description extrêmement utilitariste des raisons qui amènent nos collègues à adhérer. Cette réalité existe sans doute mais, ce qui est certain, c'est que nous sommes une anomalie dans le paysage syndical et qu'il est probable que ce fort taux d'adhésion a notamment un caractère identitaire ». Et, parmi les thèmes de réflexion proposés pour le CSN d'avril 2013, je note: « Comment repenser la place des retraités et des lauréats dans notre organisation? » Vaste question. Question en effet: pourquoi nombre de retraités adhèrent-ils au SNPDEN? L'état de retraité est en effet tout à fait particulier. Exonérés (enfin!) des tâches

souvent harassantes de la vie professionnelle, les retraités de notre syndicat, anciens personnels de direction, n'aspirent plus qu'à profiter de leur liberté retrouvée pour faire le plus souvent ce qu'ils ne pouvaient accomplir pendant leur temps de travail: se reposer, lire, voyager, s'occuper de leur famille et très souvent de leurs petits-enfants, un véritable emploi, celui-là, parfois à plein temps etc. Mais ils souhaitent, au moins au tout début, conserver des attaches avec leur syndicat et demeurer « actifs ».

C'est là que commencent les difficultés, notamment pour ceux qui, comme moi, ont eu des responsabilités au sein de l'organisation. Retraités, du jour au lendemain, ils voient leur champ syndical se restreindre. Certes, ils peuvent continuer à militer au sein des instances, mais un peu à la marge car très vite ils se sentent dépassés. Car le syndicalisme est affaire d'ac-

tifs, qui parlent entre actifs, de problèmes d'actifs. Bien sûr, les retraités sont tentés d'apporter leur témoignage fondé sur leur expérience. Certes, les collègues les écoutent, mais très vite les retraités sentent bien qu'ils ne sont plus dans la réalité des choses, impression d'autant plus forte que celles-ci se modifient très vite. Les retraités, soucieux de se tenir au courant, compulsent les comptes rendus faits dans nos publications. J'ai essayé, il y a peu, de dire avec légèreté que les retraités sont, là aussi, vite dépassés car ils doivent non seulement se remémorer tout ce qu'ils avaient compris ou appris lorsqu'ils étaient actifs mais ils se heurtent à des sigles abscons qui rendent difficile la lecture des articles. Patiemment, lors des assemblées, ils écoutent et entendent profiter des moments conviviaux d'après réunions pendant lesquels ils pourront maintenir les liens avec leurs



collègues actifs et inactifs. Mais ils ont trop souvent conscience que leurs dires n'intéressent plus vraiment. Alors certains s'en vont... car à quoi bon; d'autres demeurent au sein de notre syndicat réchauffant leurs feux passés aux ardeurs brûlantes des flammes vives des actifs!

Amusante la formulation donnée au thème de la réflexion sur la façon de « repenser la place des retraités et des lauréats dans notre organisation » et au fait de donner à méditer sur les deux maillons extrêmes de la chaîne: les lauréats, avenir du syndicat mais présent problématique, les retraités, mémoire de notre organisation mais avenir incertain. Philippe Tournier dit que le fort taux d'adhésion a notamment un caractère identitaire. Il nous semble que les retraités peuvent être d'accord avec cette affirmation. Il faut aller au-delà des données statistiques qui montrent que les retraités représentent un pourcentage non négligeable des adhérents de notre syndicat. Car ils ne sont certainement pas que cela. Bien que nombre de retraités de notre syndicat pâtissent des difficultés que nous avons évoquées ou se sentent souvent et progressivement en marge d'un univers où, par exemple, ils ne reconnaissent plus beaucoup de personnes photographiées lors de différentes instances de notre syndicat, ils vivent toujours fortement ce sentiment d'appartenance, « identitaire » certainement, à une entité vivante dont ils ont vécu des moments forts. Appartenance identitaire et souhait de maintenir des contacts, le plus longtemps possible.

Mais comment maintenir ces liens, compte-tenu des difficultés qui existent pour des inactifs? Peut-être la constitution de groupes de retraités rassemblés lors de réunions spécifiques sont-elles envisageables? Cela est fait dans quelques sections départementales ou académiques, mais certains hésiteront à s'intégrer à ces groupes de peur de se retrouver seulement entre personnes retraitées et crain-

dront de répéter un discours souvent entendu ou de tourner en rond. Pourquoi, au sein de nos instances, ne pas demander aux retraités, sans prendre part forcément aux questions du présent immédiat, de nourrir les réflexions de fond? Exemple: aider, grâce à leur expérience, à la structuration de groupes, à les faire vivre; participer, en tant qu'anciens, à la formation des responsables locaux; nourrir les analyses sur les attitudes à avoir face aux interlocuteurs hiérarchiques, sur les manières de faire ou sur l'attitude à adopter dans certaines circonstances etc. Offrir l'occasion de raviver la mémoire du syndicat et de faire revivre figures et moments du passé. Rappeler ces fortes personnalités, certains diront ces fortes têtes, qui ont fait notre syndicat. Je citerai pour mémoire les Michard, Benayoun, Peytavi, Singevin, Montlahuc, Dauriac, Poggi ou d'autres plus récents qui ne laissaient pas indifférents le jeune responsable syndical que j'étais et animaient d'une façon qu'on n'imagine pas aujourd'hui les assemblées de notre syndicat; évoquer les temps forts, les engueulades et les rires mais aussi les moments où tous se sont retrouvés pour que nous restions unis; mêler au présent des actifs l'œuvre des gens du passé car, comme le disent les philosophes, l'avenir ne peut se construire sans le passé.

Et puis, peut-être aussi... à l'occasion des décès d'actifs ou de retraités, ne pas se contenter de quelques mentions laconiques en dernière page de notre bulletin mais évoquer en quelques mots celui ou celle qui vient de nous quitter afin de le (la) replacer dans son statut de vivant(e). Dire, en quelques phrases simples ou par quelques citations, ce qu'il (elle) a fait, en son temps, pour notre syndicat, au plan local ou au plan national. Oui, vraiment, mêler intimement au présent ardent des actifs la sérénité et l'expérience des retraités qui ne demandent qu'à s'investir pour que l'ensemble contribue à cette identité chère à notre secrétaire général. □

Suspension et conseil de discipline pour un « perdre »

VOICI QUELQUES RÉFLEXIONS SUR MA SUSPENSION, LA CAPN ET MAINTENANT...

Durant ma suspension de 2009 à 2012, je n'ai eu aucun contact avec un DGH (ni DPE, ni rectorat...) et aucun accompagnement, un silence total!

Seuls le SNPDEN (merci à Patrick Falconnier, Laurence Colin et Isabelle Poussard) et l'Autonome de Solidarité de mon département m'ont accompagné.

Le SNPDEN local (académique et départemental) m'a aidé sur ma demande.

Seule une volonté obstinée de recherche de la vérité (en accélérant la procédure judiciaire) et de contacts permet de garder le lien (le chef de division DPE de mon académie a été lui très humain...).

Dès la date connue de la CAPN disciplinaire, j'ai eu enfin l'impression d'exister, avec une DPE à l'écoute et un rectorat présent.

La CAPN est à préparer minutieusement, en recherchant des témoignages précis et « forts » (personnels, collègues de travail, supérieurs hiérarchiques...) et des pièces nous valorisant (distinctions...).

Bien accueilli à la DPE par la personne en charge de mon dossier (double au SNPDEN), je me suis défendu pied à pied, après avoir reconnu les faits reprochés dans ma vie privée et en me projetant dans l'avenir.

À la suite de la décision, la DPE et le rectorat m'ont bien accompagné pour ma « réinsertion professionnelle ».

Je sais, sans qu'ils puissent le dire, que les représentants du SNPDEN m'ont soutenu et cela fait beaucoup de bien!

De cette épreuve démontrant que vie publique et vie privée d'un personnel de direction sont très liées, 3 faits demeurent:

- notre administration nous ignore et ne nous accompagne nullement ;
- le SNPDEN est seul à répondre présent, sans préjugés (l'Autonome de Solidarité aussi) ;
- certains personnels de notre administration, heureusement, font preuve d'humanité.

Merci encore au SNPDEN. Je suis prêt évidemment à aider tout collègue dans la même situation, tout en ne souhaitant à personne de connaître ces épreuves ; cela nous permet cependant de relativiser le sens de notre mission. □

Syndicalement.
(courrier anonyme par la rédaction)

Chronique juridique

Pas tout à fait seul

Au quotidien, le chef d'établissement prend des décisions qui engagent sa responsabilité, celle de l'État. La formule d'un collègue (« parfois on se sent bien seul ») est un bel euphémisme.

L'isolement peut fragiliser aussi le contact avec un collègue; un regard extérieur peut donner la hauteur, la distance adéquates. Le plus souvent, la juste référence ne sera pas trouvée en interne; l'irruption des intérêts particuliers désespère l'intérêt général.

Des structures d'accompagnement sont mises en place au sein des académies; elles apportent des conseils intéressants. Relevons que les logiques et intérêts institutionnels peuvent conduire à des avis, à des recommandations qui ne correspondent pas exactement à la posture spécifique du chef d'établissement.

Également, la cellule juridique du SNPDEN essaie d'accompagner les collègues par :

- des réponses aux questions quotidiennes des collègues, parfois formulées tardivement, lesquelles ne peuvent être précipitées; elles nécessitent analyse, recherche des sources réglementaires, échange entre les membres de la cellule;
- la permanence téléphonique du mardi: écoute, conseils, accompagnement vers les bons interlocuteurs...
- les chroniques juridiques de la revue *Direction*;
- le *Recueil juridique*: nous recommandons une nouvelle fois aux collègues de disposer de cet outil de 500

pages qui regroupe, par thèmes, nombre de réponses aux problématiques rencontrées sur le terrain.

TRANSPORT DES ÉLÈVES : VOYAGE SCOLAIRE ET UTILISATION D'UN VÉHICULE PAR LES ENSEIGNANTS

La lettre de la *DAJ* de mars 2009 (citée récemment par la *DAF*) précise que le « transport des élèves et des accompagnateurs, en particulier à l'étranger, doit être assuré par un conducteur professionnel ».

On pourra se reporter aux différents articles de la cellule juridique pour disposer de plus amples précisions :

- **Direction 179, juin 2010** : utilisation des véhicules personnels des enseignants et des membres de certaines associations pour transporter des élèves (B. Vieilledent) ;
- **Direction 190, juillet-août 2011** : règles régissant la prise en charge d'un élève nécessitant des soins médicaux (J. Bacquet) ;
- **Direction 194, janvier 2011** : sorties et voyages scolaires (B. Vieilledent). Utilisation du véhicule de service, conduit par un enseignant, parfois un autre personnel: sections sportives scolaires, internats d'établissements éloignés, activités de pleine nature... Conseils donnés concernant le cadre institutionnel: les garanties liées au



Bernard VIEILLEDENT
Coordonnateur - Cellule juridique
bernard.vieilledent@ac-lyon.fr

véhicule de service; les garanties et obligations liées au conducteur ;

- **Direction 199, juin 2012**: véhicule de service et transport des élèves (B. Vieilledent).

Nous précisons qu'« en cas d'accident, le degré de responsabilité retenu serait différent entre l'utilisation d'un véhicule type « minibus » de l'établissement – 15 à 25 places – et celui d'un véhicule de service – 9 places maximum – dit « véhicule léger ». La réponse circonstanciée apportée aux collègues leur conseillait de retenir les dispositions de sécurité indiquées (*Direction 194*) ; « au-delà, il s'agit bien d'une responsabilité assumée, il faut rendre hommage aux collègues qui privilégient l'intérêt pédagogique, celui de leurs élèves ». Les inquiétudes, les hésitations à recourir à une telle modalité de transport restent fortes au regard des responsabilités encourues, comme le soulignent deux collègues confrontés à cette situation.

Une collectivité territoriale (le conseil régional de Franche-Comté) définit les conditions de l'usage et d'assurance des véhicules par une position claire en appui des autorisations données par les chefs d'établissement à l'organisation d'activités pédagogiques, telles que voyages et sorties; cela vaut la peine d'être souligné.

Le contrat d'assurance « flotte automobile » souscrit par la région apporte les garanties suivantes: responsabilité civile et garanties annexes groupées, protection juridique, individuelle conducteur, vol, incendie, vandalisme...

Sur tous les véhicules (- de 3,5 tonnes et + de 3,5 tonnes), extension tous dommages accidents, assistance, y compris rapatriement des personnes.

Ces garanties concernent les véhicules financés par la région, destinés au fonctionnement de l'établissement, qui sont prioritairement utilisés pour le courrier, l'approvisionnement ou encore le transport d'élèves sur le lieu d'exercice de leur activité... y compris ceux achetés sur fonds propres.

La présidente du conseil régional indique que « tout conducteur autorisé par vous (chef d'établissement) et titulaire du permis de conduire adapté au type de véhicule est couvert par l'assurance de la région ».

Ces précisions apportent un cadre protecteur au chef d'établissement tant pour sa propre responsabilité (autorisation de sortie, utilisation du véhicule de service, ordre de mission) que pour celle des enseignants qu'il a missionnés. Cette « levée de doutes » ne peut qu'être propice au climat serein que doit revêtir tout projet organisé au bénéfice des élèves. Rappelons l'extrême diversité des situations où sont mobilisés des véhicules financés par la collectivité territoriale ou acquis sur fonds propres: internat, chantiers école (bac pro...), section sportive et lieux d'activités situés à plusieurs kilomètres de l'établissement.

On observera que d'autres collectivités retiennent des garanties plus limitées: « il appartient ou non à l'établissement de garantir les véhicules terrestres motorisés pour toutes les garanties dites « de dommages » (vol, vandalisme, incendie...) » et donc un cadre largement moins protecteur.

Une restriction subsiste: si la responsabilité civile du conducteur est couverte, il n'est pas exonéré de la responsabilité pénale qui pourrait être engagée suite à un dépôt de plainte de la part des repré-

sentants légaux en cas de dommages physiques. De même, le retrait de points en cas d'infraction au code de la route pourrait être effectué.

PROCÉDURES DISCIPLINAIRES

Le juge (tribunal administratif de Basse-Terre) considère que, faute de procédure contradictoire préalable, la décision du principe d'exclusion temporaire de 8 jours d'un élève de 4^e était entachée d'un vice de procédure (*Lettre d'information juridique*, janvier 2013).

L'intérêt de cette décision porte sur les motivations du juge: la décision du chef d'établissement « est intervenue en méconnaissance des dispositions de l'article 24 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations ».

Le tribunal administratif considère que l'exclusion temporaire de l'établissement a été prise sans que l'élève ou son représentant légal ait été mis à même de présenter des observations et, le cas échéant, sur sa demande, des observations orales ». Désormais, les sanctions sont prononcées selon les procédures définies par les décrets n° 2011-728 et 729 du 24 juin 2011, lesquelles retiennent le caractère obligatoire du contradictoire. Les collègues pourront se reporter au mémento de la cellule juridique, « Procédures disciplinaires » (50 pages).

• CONSEIL DE DISCIPLINE ET TÉMOIGNAGES D'ÉLÈVES

Un chef d'établissement verse au dossier du conseil de discipline, sous anonymat, des témoignages écrits d'élèves. Les représentants légaux de l'élève traduit en conseil de discipline contestent cette procédure.

Le principal questionne la cellule juridique sur la légalité de sa décision. Les intérêts de la défense doivent être mis en balance avec ceux du témoin ou de la victime appelés à déposer: « la nécessité éventuelle de préserver leur anonymat ne peut passer pour déraisonnable en soi » (CEDH, jurisprudence). La spécificité de l'espace de l'établissement scolaire, clos – âge de l'élève, vulnérabilité, accusations d'être une « balance »...- incite à pouvoir recourir à cette possibilité. Il appartient au chef d'établissement d'apprécier la situation et de retenir la citation du témoin devant le conseil de

discipline ou de le préserver en gardant son anonymat pour assurer sa sécurité. On se reportera à l'article détaillé figurant au *Recueil juridique*.

• ÉTONNANT, NON ?

Un organisme de formation privé propose à un lycée, à la demande de ce dernier, une convention de mise à disposition de locaux. Il est proposé que le « chef d'établissement s'engage à s'assurer contre les risques d'extorsion [...] les recours des voisins et des tiers résultant de son activité ».

On continue de s'étonner à la lecture de la mention suivante: « l'assurance souscrite doit générer des dommages et intérêts suffisants pour permettre la reconstruction des biens immobiliers et mobiliers mis à disposition ». Sur une aussi belle lancée, l'organisme privé ne pouvait s'arrêter; il précise: « Le chef d'établissement est personnellement responsable vis-à-vis de l'association [...] des conséquences dommageables résultant des infractions aux clauses et conditions de la présente convention, de son fait, ou de celui de ses membres ou de ses préposés ».

Les auteurs de cette convention ne discernent manifestement pas, en matière de responsabilité, ce qui relève de la collectivité territoriale pour les dommages causés par l'ouvrage public, de l'État (et non du chef d'établissement), de l'enseignant concernant la surveillance des élèves qui lui sont confiés, de l'organisme de formation pour les éventuels défauts d'entretien, des parents en matière d'éducation de leur enfant. □



Veille juridique

« UNE HISTOIRE DE GONDS »

À l'occasion des divers stages syndicaux relatifs à la responsabilité juridique des personnels de direction, nous évoquons toujours la dramatique « affaire du panneau de basket » du lycée Paul Éluard de Saint-Denis (en décembre 1991). Celle-ci marque en effet brutalement l'entrée des mondes juridique (la « juridicisation ») et judiciaire (« la judiciarisation ») dans le monde scolaire. Plusieurs bulletins *Direction* (et tout particulièrement ceux de novembre - n° 24 - et de décembre - n° 25 - 1994) rappellent l'action massive et efficace du SNPDEN pour faire évoluer alors positivement le dossier de notre responsabilité juridique. La mise en cause de nombreux élus (maires), présidents d'associations, hauts fonctionnaires ou directeurs d'établissements scolaires (affaires du Drac et d'Ouessant lors de sorties scolaires, blessures graves d'élèves liées à l'utilisation de machines dangereuses non conformes dans les lycées technologiques et professionnels...) ouvre la voie à une évolution législative.

Une première avancée est réalisée par la loi du 13 mai 1996 relative à la responsabilité pénale pour des faits d'imprudence ou de négligence mais c'est surtout la loi du 10 juillet 2000 (communément appelée « loi Fauchon ») qui définit désormais les règles en cas de délits (et de fautes) non-intentionnels (À ce sujet,



Philippe MARIE
Cellule juridique
pmarie@sfr.fr

chacun se reportera utilement à l'article de Bernard Vieilledent dans le *Direction* 83 de novembre 2000, repris dans notre *Recueil juridique*, pp. 323-327).

Dans ce cadre, le jugement du TA (tribunal administratif) de Nice (n° 0903816) en date du 13 mars 2012, repris et commenté dans la *LJ* 168 d'octobre 2012 et *Les Cahiers de l'Éducation* de novembre 2012, vient très opportunément nous rappeler, à l'occasion d'un accident de personne survenu dans l'enceinte d'un collège du fait d'un ouvrage mal entretenu, les responsabilités respectives du département et de l'État (c'est-à-dire du chef d'établissement...).

• **Les faits**: heureusement moins graves qu'au lycée P. Éluard... Le 16 octobre 2006, madame A, professeure certifiée au collège Y de Nice, est tombée après avoir été renversée par la chute d'une porte au 1^{er} étage de l'un des bâtiments de l'établissement. Le certificat médical rédigé lors de son passage aux urgences, le jour même, mentionne à cette occasion une « douleur cheville » accompagnée d'une « contusion pied et cheville gauche », et pose, comme premier diagnostic « une douleur articulaire-articulation de la cheville et du pied » ainsi qu'un « traumatisme crânien sans perte de connaissance et un traumatisme cervical ». Madame A se voit immédiatement accorder un premier arrêt de travail - du 16 au 25 octobre - puis un second du 6 au 19 novembre et un troisième du 4 au 8 décembre. Dans le même temps, une rééduca-

tion fonctionnelle lui est prescrite le 23 octobre par un médecin spécialiste en orthopédie et traumatologie. En conséquence, madame A sollicitait du tribunal administratif la reconnaissance de la responsabilité, à titre principal, du département des Alpes-Maritimes en sa qualité de propriétaire de l'ouvrage public, et à titre subsidiaire, de l'État pour manquement du chef d'établissement à ses obligations en matière de sécurité.

- **Le jugement**: le tribunal rappelle tout d'abord les termes des articles L.213-2 et L.213-4 du *Code de l'éducation* par lesquels - conformément à la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales - « le département a la charge des collèges. A ce titre, il en assure la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement, le fonctionnement [...] ainsi que l'entretien général et technique ». Puis, dans un premier considérant (très développé), les juges actent la responsabilité du département puisque « la porte [à l'origine de l'accident] est un accessoire de l'ouvrage public constitué par les locaux du collège; que madame A avait la qualité d'usager de l'ouvrage public qui a causé le dommage; qu'une collectivité publique ne peut s'exonérer de la responsabilité qu'elle encourt à l'égard des usagers victimes d'un dommage causé par l'ouvrage que si elle apporte la preuve que ledit ouvrage a été normalement aménagé et entretenu; qu'elle ne peut invoquer le fait d'un tiers pour s'exonérer de cette responsabilité [...], que, si le département [...] fait valoir qu'il entretient les bâtiments [...], la chute de la porte, qui est due à un dévissage des gonds, établit par elle-même l'insuffisance d'entretien de l'ouvrage [...], que, s'il fait valoir que les petites réparations, tel le remplacement de gonds, relèveraient des obligations du collège, cette circonstance, à la supposer établie, est toutefois inopérante s'agissant de la responsabilité du propriétaire à l'égard des usagers; que le département [...], qui a engagé sa responsabilité envers la victime, ne saurait davantage utilement invoquer, pour s'exonérer de sa responsabilité, la faute qu'aurait commise le principal du collège



[...] en ne prenant pas les mesures nécessaires de sécurité ».

Les juges soulignent même par ailleurs « qu'il ne résulte pas [...] de l'instruction que l'effondrement de la porte soit dû à un simple défaut d'entretien courant ». En conséquence, le tribunal reconnaît la responsabilité du département des Alpes-Maritimes et condamne celui-ci à indemniser madame A par une somme de 6.500 euros à titre de réparation des préjudices personnels subis à la suite de cet accident.

La décomposition de cette indemnisation est - en elle-même - significative de la volonté du tribunal de juger au fond par les trois considérants apportés : « en premier lieu, qu'il sera fait une juste appréciation des troubles dans les conditions d'existence de madame A pendant la période de gêne temporaire partielle estimée à 2 mois par le rapport médical [...] ainsi que pendant la période d'observation de 4 mois jusqu'à la consolidation, en [lui] allouant la somme de 1.200 euros ; en deuxième lieu, que le rapport médical a retenu un taux de déficit permanent partiel de 3 % du fait d'un syndrome cervical avec limitation des amplitudes ainsi qu'une limitation des amplitudes de la cheville gauche, qu'il sera faite une juste appréciation de ce chef de préjudice, en [lui] allouant la somme de 3.500 euros ; en dernier lieu, que les souffrances endurées, chiffrées à 2 sur une échelle de 7, doivent conduire à une indemnisation à hauteur de la somme de 1.800 euros ». Cependant, si les juges retiennent effectivement - à titre principal - la responsabilité du département, ils considèrent dans le même temps « qu'en ne prévenant pas le départe-

ment [...] du risque que faisait courir la porte d'entrée [...] et en ne prenant pas les mesures adéquates pour empêcher toute personne d'emprunter cette porte, le principal du collège a commis une faute ayant concouru à la survenance de l'accident et de nature à engager les responsabilités de l'État ».

En conséquence, les juges concluent « qu'il sera fait une juste appréciation de la responsabilité incombant ainsi à l'État en le condamnant à garantir le département à hauteur de 50 % [des condamnations et donc des indemnisations prononcées à son encontre] ».

Ainsi, même si cela est connu de tous, nous rappellerons, une fois encore, qu'aux termes de l'article R.421-10 du Code de l'éducation (ou, pour les plus anciens, l'article 8 du décret du 30 août 1985...), le chef d'établissement « prend toutes les dispositions, en liaison avec les autorités administratives compétentes, pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité de l'établissement ». Il appartient donc à chacun de s'efforcer d'évaluer *in concreto* le(s) risque(s) éventuel(s) afin de prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir un accident... ce que les juristes appellent désormais « l'imprévisible principe de précaution ».

LA « NOTION » ET « L'OBLIGATION DE RESPECT » DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Le jugement du TA de Lyon (n° 1002380) en date du 30 novembre 2011, dont l'*AJFP* de septembre 2012 reprend les différents considérants, apporte un éclairage intéressant sur la « notion » et,

au-delà, « l'obligation » de respect dans la Fonction publique.

En effet, s'il paraît évident, voire acquis, que cette obligation se situe bien au cœur de la relation professionnelle de droit public, aucune disposition ne figure explicitement et juridiquement dans le statut général de la Fonction publique.

- **Les faits :** madame A., professeure certifiée d'anglais au lycée X de Lyon, avait tenu, en présence d'élèves, des propos insultants à l'encontre du personnel de direction de son établissement, mettant clairement en cause sa compétence. Par un arrêté en date du 23 novembre 2009, le recteur de l'académie de Lyon lui avait infligé la sanction disciplinaire du blâme (sanction du premier groupe). Madame A ne niait nullement avoir tenu de tels propos mais, par recours devant le tribunal administratif de Lyon, sollicitait cependant de celui-ci l'annulation de cette sanction.

- **Le jugement :** l'ensemble des considérants, qui aboutit au rejet de la demande, permet de suivre l'examen complet de cette affaire, dans le déroulement de sa procédure jusqu'à l'avis du tribunal concernant la proportionnalité de la sanction infligée à madame A.

Le tribunal fait tout d'abord référence à l'article 29 de la loi du 13 juillet 1983 : « Toute faute commise par un fonctionnaire dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions l'expose à une sanction disciplinaire » puis que, selon les termes de l'article 66 de la loi du 11 janvier 1984, « Les sanctions disciplinaires sont réparties en 4 groupes : Premier groupe : l'avertissement, le blâme ». Le second considérant souligne que les rapports administratifs produits par les parties - en particulier ceux « établis sur son comportement par le chef d'établissement les 5 mars, 6 avril et 25 juin 2009 relatifs aux commentaires et propos injurieux tenus en présence d'élèves, sur le personnel d'encadrement du lycée » ainsi que les « écritures même de la requérante » - permettent d'assurer « que ces faits doivent être regardés comme établis et qu'ils constituent des fautes de nature à justifier une sanction disciplinaire ».

En conséquence, il apparaît pour les juges qu'« une telle sanction n'était



pas, en dépit des notations favorables produites par l'intéressée, manifestation disproportionnée par rapport à l'importance de la faute retenue ».

Le tribunal écarte ensuite (« aucun élément de preuve [ne] permettant de l'établir », comme le soutenait madame A) le fait qu'elle « serait victime de harcèlement moral ». Les juges rejettent également l'accusation de « détournement de pouvoir » formulée par madame A puisqu'il « ne ressort pas des pièces du dossier que la sanction infligée à la requérante ait pour but de l'inciter à quitter le lycée X ».

Particulièrement instructifs et pertinents, les autres considérants examinent avec précision le respect de la procédure disciplinaire engagée par le recteur de l'académie de Lyon à l'encontre de madame A. Ainsi les juges écartent-ils successivement les divers arguments présentés par la professeure.

- La première raison est sans ambiguïté : « l'arrêté attaqué mentionne les considérations de droit et de fait qui le fondent [...], il est, par suite, suffisamment motivé ; en outre, aucune disposition n'imposait à l'administration d'accompagner la notification de l'arrêté attaqué des pièces, rapports et documents qui justifient la sanction ».

- La seconde est beaucoup plus subtile : aux termes de l'article 1^{er} du décret (n° 84-961) du 25 octobre 1984, « dans le cadre d'une procédure disciplinaire, la communication du dossier du fonctionnaire concerné doit être intégrale et, en particulier, le fonctionnaire soumis à une telle procédure doit avoir connaissance de tous les éléments de son dossier en rapport avec ceux des griefs formulés contre lui, qui justifient la sanction prise ».

Ainsi, le fait que, dans le cadre de la communication à madame A de son dossier, « ne lui ont été adressés que les rapports établis sur son comportement par le chef d'établissement, les 5 mars, 6 avril et 25 juin 2009, relatifs aux commentaires et propos injurieux tenus en présence d'élèves, sur le personnel d'encadrement du lycée [...] et non pas ceux relatifs au grief tiré de la modification de l'emploi du temps d'une de ses classes, sans autorisation », pour les juges, cette

« irrégularité n'est pas de nature à entacher d'illégalité la décision » du recteur puisque celui-ci « aurait pris la même sanction s'il n'avait retenu que le motif sur lequel l'intéressée a, dans le cadre de la communication de son dossier, régulièrement été mise en mesure d'organiser sa défense ».

En dernier lieu, le tribunal indique « qu'aucune disposition législative ou réglementaire n'imposait au recteur, avant d'infliger une sanction à madame A d'organiser avec elle un entretien alors qu'elle avait été régulièrement informée de l'existence d'une procédure disciplinaire et de la possibilité de consulter son dossier » et que « la requérante n'établit pas que l'enquête disciplinaire ait été menée de manière partielle ».

À partir de l'analyse du jugement du TA de Lyon et de l'étude réalisée par Frédéric Colin (maître de conférence HDR de droit public à l'université Paul Cézanne, Aix-Marseille III) et parue dans *AJFP* de mars-avril 2012), il semble possible d'apporter quelques précisions juridiques à ce double concept de « notion » et d'« obligation de respect ».

- **L'obligation de respect: concept et réalité** : dès le 1^{er} considérant, le tribunal administratif de Lyon, avant que d'examiner le bien-fondé et la légalité de la sanction prise par le recteur, fait référence à la notion de « faute commise par un fonctionnaire dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ». D'emblée, pour les juges, le manque de respect d'un agent public envers sa hiérarchie entre ainsi dans l'ensemble des manquements justiciables d'une sanction au même titre que ceux concernant, par exemple, l'obligation d'obéissance, de moralité ou le devoir de réserve.

Puisqu'aucune disposition particulière ne figure dans le statut de la Fonction publique, sur quoi peuvent s'appuyer les juges ? Sans doute en prenant repères aux deux extrémités du « juridique » : « en haut » en référence au principe même de l'organisation hiérarchique pyramidale de la Fonction publique semblable à celui de la hiérarchie des normes dans le domaine du droit, « en bas » à partir de toute la jurisprudence administrative issue des contentieux

disciplinaires et des jugements des tribunaux (c'est-à-dire à partir de faits concrets).

Il convient donc, naturellement, de nous tourner d'abord vers la plus haute juridiction administrative : le Conseil d'État. Celui-ci « lie directement l'obligation de respect due à l'autorité hiérarchique aux obligations statutaires et déontologiques des agents publics » (CE 31 mai 2006 - n° 255390). En l'espèce, cette « obligation s'applique tant à la fonction représentée par le supérieur qu'à sa personne » et elle est, de fait, « intrinsèque à toute relation professionnelle de droit public ». En outre, à la différence d'autres obligations - par exemple de moralité ou de réserve - qui sont variables selon la place ou la fonction de chaque agent public, « l'obligation de respect s'impose à tous les agents de la même manière ». En droit, on peut donc la considérer comme « objective ».

Par ailleurs, comme le confirme la jurisprudence (CAA Douai - 28 janvier 2010 - n° 08DA01083), elle s'applique dans l'exercice même des fonctions mais aussi en dehors de celui-ci et « la manifestation, devant le public, d'une attitude irrespectueuse envers un supérieur, est susceptible d'alourdir la sanction encourue ».

Ainsi, dans l'affaire de la professeure examinée précédemment, les juges avaient-ils manifestement pris en compte le fait que les propos insultants avaient été tenus devant des élèves pour considérer que la sanction infligée par le recteur n'était nullement disproportionnée. Il convient en outre de noter que cette obligation de respect « verticale » est transposée (même si les cas de contentieux sont plus rares) dans une dimension « horizontale », c'est-à-dire entre agents publics de même grade.

À ce titre, le guide de l'Union européenne « sur les obligations des fonctionnaires et agents du parlement européen » (Code de bonne conduite. PV-BUR - 11-03-2002/annexe) apporte des précisions très intéressantes sur le devoir de respect des collègues (point II-D) : « 1 - Dans le service, le fonctionnaire ou agent ne doit, en aucun cas, porter atteinte à la dignité de ses collègues de tout grade par un

comportement déplacé ou des propos agressifs ou diffamatoires. De tels comportements ou propos sont passibles de sanctions disciplinaires.

2 - Le fonctionnaire ou agent doit, par ailleurs, se montrer respectueux des personnes, tant à l'égard de ses chefs que de ses collègues ou de ses subordonnés ».

Au-delà de ces beaux principes, il convient de revenir vers la jurisprudence pour retrouver concrètement les principales manifestations des manquements à cette obligation de respect: des paroles (adressées directement ou indirectement à un supérieur) sous forme de « propos irrespectueux » (CAA Nantes - 28 juin 3002, n° 00NT00186), « discourtois » (CAA Nancy - 1^{er} juin 2006, n° 04NC00679) ou « irrévérencieux » (CAA Marseille - 20 avril 2010, n° 08MA02645; CAA Bordeaux, 3 juillet 1995, n° 94BX01230), des écrits (par exemple dans un « rapport » (CAA Paris, 4 mars 2008, n° 06PA01830)), des gestes sous la forme d'un « comportement incorrect » (CAA Bordeaux, 3 novembre 2009, n° 09BX00691), « impertinent » (CE 15 mai 2009, n° 311151), « insolent » (CAA Paris, 10 juin 2008, n° 06PA03101 et CE 17 octobre 1990, n° 61260) ou le tout réuni dans une « attitude généralement effrontée ou arrogante » (CE, 3 octobre 1994, n° 141961).

Au-delà du « téléphone », support classique (CAA Bordeaux, 10 février 2009, n° 088BX01158), les « nouvelles technologies » (sites Internet, blogs personnels d'agents publics et autres pages Facebook...) ouvrent un champ infini dont le cadre juridique reste encore en retrait des progrès techniques et enrichiront sans nul doute la jurisprudence à venir...

- **En conclusion imparfaite et évolutive:** à l'aune de cette rapide analyse conceptuelle et jurisprudentielle, il appert que « tout comportement irrespectueux d'un agent envers sa hiérarchie est passible de sanction disciplinaire » et que « l'administration

reste libre de l'opportunité des poursuites ».

On constate, le plus souvent, que le manque de respect est sanctionné, voire « poursuivi », lorsque celui-ci a conduit - ou pourrait conduire - à une perturbation du service (ce qui était d'évidence dans le dossier du TA de Lyon). Ceci implique nécessairement que l'administration, lors de la procédure disciplinaire, respecte impérativement les règles élémentaires du droit: l'établissement de la preuve, les motivations précises de la sanction et la proportionnalité de celle-ci par rapport à la faute commise. Il convient, en effet, de ne jamais oublier que le juge administratif, lorsqu'il sera saisi, effectuera son contrôle tout particulièrement sur « l'erreur manifeste d'appréciation » ou de « disproportion » entre la gravité de la sanction et la faute (point également confirmé dans le jugement du TA de Lyon).

Retenons - pour sourire - l'analyse subtile des juges de la CAA de Nancy (27 mars 2010 - n° 09NC01387) dans une affaire sérieuse. Un agent ayant frappé intentionnellement son supérieur hiérarchique, ce qui constitue juridiquement - chacun peut en convenir - un manquement grave à ses obligations professionnelles, la Cour précise « que cet acte traduit par ailleurs la permanence d'un comportement d'hostilité incompatible avec le devoir de respect de la hiérarchie qui s'impose à un fonctionnaire ».

NB: le lecteur, soucieux de parfaire ses connaissances, se reportera utilement à la 2^e édition de l'ouvrage de Christian Vigouroux (conseiller d'État), *Déontologie des Fonctions publiques 2013-2014* (éditions Dalloz): un guide pratique autour de thèmes-clés, tels « hiérarchie », « obéissance », « loyauté », « obligation de réserve », « discrétion »... mais aussi « indépendance d'esprit », « mises en cause », « attaques et protection » et, bien évidemment, « responsabilités »... □

Bilan de la permanence juridique

La permanence juridique a, depuis deux années, pris un rythme de croisière soutenu. Les sollicitations des collègues viennent de toutes les académies et couvrent pratiquement tous les domaines que rencontre un personnel de direction. On s'aperçoit que, souvent, les collègues se sentent bien seuls face aux difficultés et recherchent l'éclairage, le soutien ou simplement l'écoute d'un avis extérieur. En ce sens, le syndicat remplit une de ses missions.

La fonction de personnel de direction devient de plus en plus complexe. Observé par l'autorité hiérarchique, tributaire des collectivités locales parfois envahissantes, sollicité ou bousculé par le corps enseignant, à l'écoute des parents d'élèves, respectueux des élèves qui lui sont confiés, astreint à des résultats, le personnel de direction ressent le besoin de se tourner de plus en plus vers nous dès qu'il pense être en délicatesse. Les motifs d'appels ne manquent pas avec la judiciarisation galopante qui nous ronge et nous expose.

Au terme de deux années de fonctionnement de la cellule d'écoute, en regroupant en grands chapitres les demandes, apparaissent par ordre décroissant:

- gestion des personnels (conflits, management, CA...),
- dossier personnel (cas délicats, difficultés personnelles...),
- carrière (promotion, retraite, mutation, congés...),
- relations avec les collectivités.

Répondre, aider, réfléchir ensemble sur les cas, les questions présentés sont une des tâches de notre syndicat et contribuent à alimenter les réflexions.

Cependant il est important de préciser que, bien souvent, appeler les SA (secrétaires académiques), les SD (secrétaires départementaux) dans un premier temps apporte une réponse appropriée car nos collègues sont bien imprégnés des us et coutumes des services rectoraux, des arcanes académiques et peuvent vous orienter plus rapidement et judicieusement que nous qui n'avons pas toutes les données concernant vos interrogations. Il serait opportun de nous fournir également tous les éléments en votre possession et de ne rien occulter. □

La permanence juridique

Derniers ouvrages reçus

PRATIQUE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE, BUDGÉTAIRE ET MATÉRIELLE D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC LOCAL D'ENSEIGNEMENT

Jean Gavard, Daniel Maslanka, Jacques Stirnemann, Martine Tortosa, collection « Les indispensables », 4^e édition, édition Berger-Levrault, octobre 2012, 704 pages.



Toutes les missions du gestionnaire d'EPLÉ doivent être accomplies avec un grand professionnalisme nécessitant une technicité certaine. L'ouvrage suit toujours au plus près les pratiques de ce dernier : obligations de l'EPLÉ en matière de travaux, achat public, contrats, restauration scolaire, sécurité dans l'établissement et lutte contre l'incendie, éco-responsabilité, gestion administrative, budgétaire en mode RCBC, matérielle... La tâche est immense et les difficultés nombreuses. L'objectif de cette nouvelle édition entièrement refondue et enrichie est de mettre à portée de mains de tous les administrateurs, leurs adjoints, les personnels de direction un outil de travail indispensable, performant et précis (deux glossaires et un index permettent d'accéder facilement à l'information recherchée).

LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ADJOINT

Yves Grellier, collection « Livres bleus », série « Direction établissement », édition SCEREN, 2012, 152 pages.



Depuis le décret n° 2011-1716 du 1^{er} décembre 2011, le chef d'établissement-adjoint a succédé à l'adjoint au chef d'établissement scolaire. Au-delà de l'inversion du titre, la fonction conserve et conforte son rôle au sein de l'EPLÉ.

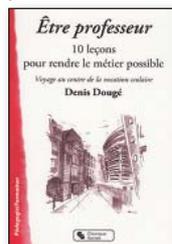
À travers une approche historique et sociologique du métier, Yves Grellier montre une profession essentielle au bon fonctionnement pédagogique des collèges et lycées.

Grâce à la description actualisée et comparative des acteurs de l'entité scolaire qu'il propose, cet ouvrage constitue pour le candidat au concours, comme pour le professionnel en poste, un outil précieux d'analyse.

ÊTRE PROFESSEUR.

10 LEÇONS POUR RENDRE LE MÉTIER POSSIBLE. VOYAGE AU CENTRE DE LA VOCATION SCOLAIRE

Denis Dougé, collection « pédagogie/Formation », édition Chronique sociale, janvier 2013, 240 pages.



Cet ouvrage n'est ni un pamphlet de plus sur notre système scolaire et les enseignants, ni une étude savante destinée aux spécialistes. Il pénètre au cœur de la vocation de l'école, en faisant ressortir ses permanences, les enjeux de son renouvellement nécessaire et le rôle-clé des professeurs.

L'institution scolaire pourra affronter le grand défi éducatif du XXI^e à deux conditions : donner un contenu professionnel charpenté, à la fois technique et humain, au métier de professeur et définir collectivement les valeurs d'un humanisme renouvelé pour l'école. Cela revient à faire le pari de la confiance citoyenne à l'égard du corps professoral et de l'intelligence des jeunes.

Son auteur est personnel de direction et formateur.

L'ACCIDENT ET LA MALADIE DU FONCTIONNAIRE IMPUTABLES AU SERVICE

RÉGIME JURIDIQUE ET GARANTIES STATUTAIRES

Michel Libes, collection « Les indispensables », édition Berger-Levrault, août 2012, 2^e édition, 576 pages.



Cette nouvelle édition intègre, entre autres, les textes sur le cumul d'une pension de retraite et d'une rente viagère, sur la caractérisation d'un harcèlement moral, sur la prise en charge des arrêts de travail en cas de rechute d'un fonctionnaire ayant changé d'employeur public depuis son accident de service initial...

Véritable « guide pratique », conçu comme un outil d'aide à la décision, l'ouvrage répond à toutes les questions : un accident lors d'un détour sur le trajet domicile-travail est-il un accident de service ? Comment s'applique la « règle de Balthazard » pour calculer les taux d'invalidité ? Le jour de carence s'applique-t-il aux arrêts de travail pour accident de service ?

Une expérience à Niort... la semaine continue

Article tiré du bulletin du Syndicat national du personnel de direction des Établissements secondaires (n° 59) de juin-juillet 1972.

À la suite de la position prise par le SNPDES sur cette question, il peut être intéressant pour les collègues de connaître la suite donnée à l'expérience dans la ville de Niort.

Une consultation entreprise auprès de plus de 6.000 familles niortaises représentant plus de 15.000 enfants sur 18.000 avec l'appui de la Fédération Cornec et l'aide technique de la municipalité et de la MAIF a permis de constater que moins de 500 étaient opposés à la libération du samedi entier. Une très grande majorité des parents y sont donc favorables après un an d'essai.

- Dans l'enseignement primaire, instituteurs et parents sont d'accord pour le maintien de la « semaine continue » (pas de cours le mercredi après-midi ni le samedi entier).
- Dans les CES, l'aménagement n'est pratiquement remis en cause ni par les élèves, ni par les parents, ni par les administrateurs. Seuls certains professeurs s'opposent à la poursuite de la nouvelle formule. Mais la majorité des deux-tiers requise par la circulaire ministérielle est pratiquement acquise.
- En ce qui concerne les seconds cycles de lycée, seul niveau où des difficultés réelles existent, on doit rappeler que l'expérience n'a pas été tentée

au lycée technique (à l'exception d'une dizaine de divisions dont l'horaire hebdomadaire le permettait).

Au lycée d'État Jean Macé, le bilan est extrêmement révélateur. Préalablement à la réunion du conseil d'administration qui devait en débattre, il a été demandé que les différents délégués soient dûment mandatés par une consultation sérieuse pour que la décision soit prise en toute clarté!

Avant le vote au CA, le chef d'établissement a bien précisé la portée de la décision qui serait prise, et en particulier le fait que la libération du samedi entraînerait nécessairement un allongement de la journée scolaire.

Question posée: Êtes-vous en faveur de la libération totale du samedi, étant entendu qu'une telle libération entraînera nécessairement un allongement concomitant de l'horaire quotidien?

Les résultats ont été les suivants (présents au conseil: 22 membres sur 36):

- **Parents d'élèves:** les représentants des 2 associations adoptent une attitude reflétant les résultats du sondage local (pour: 6; contre: 0; abst.: 0).
- **Élèves:** sur un total de 1.250 élèves consultés, compte non tenu de quelques abstentions, les résultats sont les suivants:

BULLETIN N° 59

SNPDES

SYNDICAT **NA**
du PERSONNEL **de DIR**
des ÉTABLISSEMENTS SECONDAIRES

10, RUE DE SOLFÉRINO - PARIS-7^e



pour: 1^{er} cycle: 84 %; 2^e cycle: 88 %; moyenne: 86 %. Les 4 représentants présents votent donc tous pour la libération du samedi.

- **Professeurs:** seuls 45 professeurs sur 80 consultés ont répondu à l'enquête lancée conjointement par les différents syndicats. Résultats: pour la libération du samedi: 25; contre la libération du samedi: 20. En fonction de ces résultats, les 4 représentants du SNES se prononcent contre. Les autres professeurs se partagent en 2 pour, 2 contre, pour refléter les résultats du vote de leurs collègues. Donc pour: 2; contre: 6; abstention: 0.
- **Administration et services:** les avantages du système nouveau en matière de fonctionnement quotidien sont évidents; comme, d'autre part, aucun argument précis n'a pu être apporté pour prouver l'éventuel danger pédagogique de la semaine aménagée, tous les administrateurs votent pour la libération du samedi, soit 8 pour, 0 contre et 0 abstention. Infirmière: pour évidemment.
- **Surveillance:** La représentante vote pour car, à l'usage, les MISE se sont aperçus que la répartition des services en deux équipes était beaucoup plus aisée du lundi matin au vendredi soir et il n'y a plus de service de week-end, l'internat étant entièrement fermé du vendredi 19 heures au dimanche 20 heures.
- **Personnalités diverses:** représentant du conseil général: pour. Représentant de la municipalité: pour. Représentant des services d'orientation: pour. Médecin du service de santé scolaire: pour (L'état sanitaire de la population scolaire niortaise n'a pas souffert de l'expérience. Si une modification est intervenue, elle serait plutôt dans le sens d'une amélioration légère). Personnalité cooptée (une seule présente): pour, mais il s'agit du médecin directeur du service de neuro-psychiatrie de l'hôpital de Niort et celle-ci précise qu'elle a également perçu une amélioration de l'équilibre psychique des jeunes élèves, amélioration qu'elle impute à une plus grande « présence » des parents auprès de leurs enfants (seuls les enseignants sont

libres en milieu de semaine alors qu'une proportion importante de mères et même de pères ne travaillent pas le samedi).

Résultat général du vote: 27 pour la libération complète du samedi, 6 contre, 0 abstention. Le maintien de la semaine aménagée sera donc demandé au recteur.

NB: Les résultats du lycée de garçons sont comparables à ceux du lycée Jean Macé.

CONCLUSION

Pour des personnes ayant vécu l'expérience indépendamment de toute considération, *a priori* le bilan est nettement positif car aucun des inconvénients redoutés n'est apparu, alors que de nombreux avantages se sont révélés à l'usage, le plus tangible étant une amélioration des relations personnelles au sein de la famille. Contrairement aux affirmations gratuites, ce sont les familles modestes qui ont paru les plus attachées au nouveau système. Les oppositions dans ce domaine viennent paradoxalement de deux directions opposées:

- familles défavorisées et perturbées (on « refuse » la charge des enfants avec les responsabilités qu'elle implique...);
- familles aisées et socialement évoluées: même réaction des parents qui préfèrent le samedi la poursuite de loisirs intéressants entre adultes à la charge effective de leurs enfants...

En tout état de cause, l'objectif de la « fuite » vers la résidence secondaire a joué, d'octobre 1971 à mai 1972, dans des proportions extrêmement faibles (et de même importance qu'au cours des années précédentes). Seul l'absentéisme du samedi matin a été de ce fait résolu. Après la circulaire syndicale extrêmement prudente, diffusée sur ce sujet en février dernier, cette mise au point aussi objective que possible paraissait indispensable. □

R. Desnoux

Proviseur du lycée Jean Macé - Niort

Membre de la CA

Isabelle Poussard, permanente

Nos peines

Nous avons appris, avec peine, le décès de:

André Bourgart,
proviseur honoraire
du lycée du bâtiment
Auguste Perret,
Illkirch-Graffenstaden
(Strasbourg),

Gaston Delesse,
principal honoraire
du collège Albert Camus,
Auxerre (Dijon),

Jean-Paul Durand,
proviseur honoraire
du lycée professionnel
Amblard, Valence
(Grenoble),

Jean-Marie Simon,
proviseur honoraire
du lycée Pierre d'Ailly,
Compiègne (Amiens).

Nous nous associons au
deuil des familles.