

direction

217 mai 2014

4/10

Le livre blanc



syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale

Sommaire



22 LE LIVRE BLANC, DIX ANS APRÈS

Ce sont plus de 20 % des personnels de direction qui ont répondu à cette enquête. Une 2^{de} édition pour faire le point sur les évolutions du métier et dessiner les perspectives de l'action syndicale.



63 ENTRETIEN AVEC ANTOINE KAKOUSKY, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES EN ACADÉMIE

Les enjeux de la DRH, de l'accueil des nouveaux personnels aux problématiques de l'encadrement.



76 LA GUYANE PUIS LA MARTINIQUE ONT ACCUEILLI DES REPRÉSENTANTS DU BUREAU NATIONAL EN FÉVRIER

Au programme, rencontres, échanges, conseils pour les mutations et formation syndicale.

6	ÉDITO
10	BUREAU NATIONAL
12	ACTUALITÉS
22	LE LIVRE BLANC
59	CARRIÈRE
62	MÉTIER
65	ÉDUCATION & PÉDAGOGIE
68	VIE SYNDICALE
76	CHRONIQUE JURIDIQUE
82	RÉTRO
83	NOS PEINES



Philippe TOURNIER
Secrétaire général
philippe.tournier@snpden.net

**Temps de travail
invraisemblables,
engorgement de tâches
sans rapport avec nos
missions, décalages
entre ces dernières et
les réalités matérielles
dans lesquelles elles se
déploient**

**On peut ainsi mesurer
les ravages concrets de
la prise de pouvoir par
une technostucture qui
fait ce qu'elle veut**

**Il ne peut y avoir d'ÉPLE
que dès l'instant où
l'on est en mesure
de lui assurer des
conditions normales de
fonctionnement**

Le Livre blanc 2014

Il y a dix ans, le SNPDEN publiait le *Livre blanc* sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction. C'était la première fois qu'était décrit objectivement ce que nous faisons quotidiennement : ce fut alors une révélation, moins pour nous que pour l'opinion publique. Temps de travail invraisemblables, engorgement de tâches sans rapport avec nos missions, décalages entre ces dernières et les réalités matérielles dans lesquelles elles se déploient. Cette objectivation et cette formulation n'ont pas peu compté dans la grande manifestation de novembre 2006 qui a débouché sur la signature de la charte des pratiques de pilotage et la publication de l'arrêté de 2007 sur notre temps de travail.

Dix ans plus tard, le SNPDEN voulait faire un nouvel état des lieux, objectif et précis, dressant le paysage de notre réalité quotidienne telle qu'elle est en 2014 afin, bien sûr, d'engager des actions pertinentes pour que cela aille mieux (et ce ne sont pas des pleurnicheries en boucle qui nous y aideront). En effet, il peut être plus difficile qu'il n'y semble de formaliser les contours de ce qui ne va pas. Par exemple, il est parfois étonnant de voir comment, dans la rubrique « Rétro » de *Direction*, nos collègues d'il y a quarante ou cinquante ans décrivaient leurs difficultés d'une façon proche de celle d'aujourd'hui et pas très éloignée de celle d'un vieux *Direction* d'il y a quinze ou vingt ans. Pourtant, les choses ont changé. Tous ceux qui étaient en poste avant 1990 se rappellent sans doute des VS qui les occupaient jusqu'en décembre, des bâtons au crayon pour remplir l'enquête « lourde » au nom si

bien trouvé et, hors de quelques pionniers adeptes des TO9, qu'il n'était pas possible d'avoir une liste alphabétique à jour des élèves (hé oui !). Si une fée leur avait alors dit que, dans vingt ans, les VS consisteraient à basculer (même parfois laborieusement) des données moins d'un mois après la rentrée, que l'enquête « lourde » se fait automatiquement et qu'à tout moment, il est possible d'avoir des listes à jour sur n'importe quel critère, ils auraient appelé de leurs vœux cet âge d'or où, libérés des tâches administratives, ils pourraient enfin se recentrer sur leur mission de pédagogues. Or, il n'en a rien été.

P2I

Non, ce n'est pas une nouvelle certification pour le DNB mais ce qui domine cette enquête 2014 : les problèmes liés à l'informatique et aux injonctions. Des empoisonnements d'autant plus indigestes que, contrairement au manque de personnel, l'argument budgétaire est irrecevable. Durant la décennie qui vient de s'écouler, l'informatisation massive a modifié notre environnement de travail : par exemple, nous sommes plus de 93 % à taper nous-mêmes notre courrier (contre 73 % il y a dix ans) et 94 % d'entre nous font couramment de la saisie. Cela n'est évidemment pas propre aux personnels de direction mais ce qui aurait dû être une démarche libératrice s'est transformé en un nouveau cauchemar lié à l'impéritie congénitale de notre institution à ce sujet. L'informatisation n'y a été qu'un transfert dématérialisé de la bonne vieille bureaucratie jamais interrogée

sur ses pratiques (n'est-il pas comique qu'après 20 ans, on nous envoie toujours des circulaires en PDF comme si c'était un courrier postal, sans intégrer qu'il s'agit désormais d'un courriel?). Ainsi, la gestion du flot ininterrompu du courrier électronique et le fait de devoir se dépatouiller avec les problèmes de réseaux et de connexion sont cités parmi les trois tâches les plus importantes par 21 % des personnels de direction, plus du double qu'il y a dix ans (sans compter qu'un personnel de direction sur deux dit s'occuper fréquemment des problèmes techniques de maintenance informatique!). On peut ainsi mesurer les ravages concrets de la prise de pouvoir par une technocratie qui fait ce qu'elle veut, hors de tout contrôle du pouvoir politique, comme on peut le constater depuis la signature de la charte des pratiques de pilotage en 2007. Il faut saluer son don inimitable et jamais épuisé pour transformer tout nouveau progrès espéré en désespérant psychodrame: ceux qui ont testé l'inscription en ligne (que nous appelions pourtant de nos vœux) voient ce dont je veux parler (il était difficile d'imaginer plus compliqué et plus inadapté!) et on peut constater qu'après des années, un produit aussi simple que le bête transfert électronique des actes administratifs n'est toujours pas au point!

Le second « i » de P2i, ce sont les injonctions: près d'un personnel de direction sur deux cite aujourd'hui les injonctions comme une gêne pour le travail (40 % en 2003). L'injonction, c'est la pathologie d'une institution figée, lente et lourde, qui croit bouger, qui se travestit en « moderne » et « réactive » parce qu'elle est agitée de fausses urgences dont elle nous bombarde sans relâche. Le courrier électronique non maîtrisé a d'ailleurs sans doute aggravé le ressenti de harcèlement: pas un jour ne passe qui ne soit rythmé par quelque inutile message impérieux. Pourtant, le rythme de l'institution pourrait être tout autre: rien d'imprévisible ne la menace; tout ou presque pourrait être planifié des années à l'avance et, pourtant, les choses se font le plus souvent dans un climat anxieux de stress et de précipitation, saccageant nos agendas, perturbant le fonctionnement des établissements, bouleversant les ordres de priorité. Et tout cela pour une valeur ajoutée nulle. La charte des pratiques de pilotage avait voulu

aborder cette question comme un problème technique: il s'agit en fait d'un problème politique, celui de la gouvernance du système et de la façon dont on y conduit le changement.

CONTINUONS !

Le *Livre blanc* 2014 ne se limite pas à un constat déprimant sur nos conditions d'exercice qui se dégraderaient sans fin: si certains problèmes empirent, d'autres apparaissent; il en est qui évoluent positivement ou tendent à se résorber. En effet, on peut relever une diminution significative des situations les plus inacceptables. Ainsi, le nombre de collègues déclarant ne pas avoir de CPE est passé de 6,4 % à 1,6 %, avoir un secrétariat d'une personne (ou moins!) de 48 % à 10 % (mais c'est à tempérer de l'effet de perspective qu'induit l'assouplissement du clivage « administration/intendance »). Cette amélioration se manifeste par le reflux de tâches comme ouvrir les portes, surveiller la cantine ou envoyer les avis d'absences aux familles. Ce n'est pas l'effet de créations massives (qui auraient été clandestines) mais de la disparition progressive des micro-EPLE dont les moyens ont été redéployés sur les autres, ainsi que le prévoyait la charte des pratiques de pilotage. Comme l'a toujours revendiqué le SNPDEN, il ne peut y avoir d'EPLE que dès l'instant où l'on est en mesure de lui assurer des conditions normales de fonctionnement et, de ce point de vue, il y a eu une amélioration certaine.

Un autre progrès, plus inattendu mais peut-être partiellement en trompe-l'œil, est celui sur le temps de travail. Depuis 2004, il y a eu la publication de l'arrêté de 2007 sur notre temps de travail, arraché de haute lutte par le SNPDEN mais sur lequel plane une sorte de malédiction: nous devons nous l'appliquer à nous-mêmes (et l'institution ne lui a fait aucune publicité...). Or, le *Livre blanc* reflète des évolutions pas spectaculaires mais cependant plus marquées qu'imaginées. Ainsi, en dix ans, la part des collègues disant travailler 39 heures et moins est passée de 5 % à 12 % pendant que ceux qui déclarent travailler 60 heures et plus ont reculé de 25 % à 18 %. Outre qu'il y a toujours 58 % des collègues à 50 heures et plus (67 % en 2004), cette évolu-

tion peut être aussi liée au glissement d'une part indéterminée d'activités professionnelles « numériques » dans la sphère privée que les *Smartphones* ont accéléré et amplifié. Cependant, il se passe manifestement quelque chose de ce côté-là: c'est tant mieux.

Enfin, le *Livre blanc* témoigne clairement des aspirations professionnelles des personnels de direction: le pilotage de l'établissement, la responsabilité pédagogique et éducative et la gestion des ressources humaines sont les trois missions que les collègues placent en tête mais c'est la GRH qui est celle qui leur donne le plus de travail alors que, dix ans auparavant, c'était la gestion et le suivi des élèves. Or, un élément particulièrement positif du *Livre blanc* 2014 est le progressif recentrage des activités effectives sur ces aspirations: la part des personnels de direction déclarant plus du quart de leur temps à des activités sans rapport avec leurs missions est passée de 62 % à 30 %. Bref: en dix ans, nous nous sommes emparés du métier que nous avons créé. Bien sûr, le temps de travail reste trop long, la multiplication des procédures byzantines et de statuts est exaspérante, le personnel manque et, quand il est là, il n'est pas formé; nous sommes fatigués des injonctions et énervés par les systèmes d'information mais ces réalités qui nous empoisonnent ne résument pas ce que nous vivons. Les difficultés sont toujours réelles mais les collègues ont pris du recul avec les errements de l'institution: de terminus de la « chaîne hiérarchique » (puisqu'après, on « dialogue »), les personnels de direction se sentent plutôt devenus des cadres autonomes. C'est bien ce que reflète le *Livre blanc*: nous construisons nous-mêmes notre métier et en transformons les conditions d'exercice. C'est bien plus efficace que d'attendre en se lamentant qu'on s'inquiète de nous car il n'y a guère à espérer de plus que ce que nous aurons conquis par l'action syndicale: presque tout ce qui est positif dans le *Livre blanc*, nous nous le sommes octroyés, collectivement ou individuellement. Hé bien, continuons! □

Bureau national

Compte rendu du bureau national de Lyon.

Le bureau national s'est réuni les 20 et 21 mars au lycée du Parc, à Lyon, pour mettre en place sa stratégie dans le cadre des élections professionnelles.



Cédric CARRARO
Secrétaire permanent
cédric.carraro@snpden.net

Actualités

LUTTE CONTRE LE HARCÈLEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

1 La ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique a rendu public le 14 mars dernier une circulaire relative à la lutte contre le harcèlement* accompagnée d'une lettre aux ministres et aux préfets dans laquelle il leur est demandé « une mobilisation sans faille » et « un engagement personnel » dans la démarche. C'est la première fois qu'une circulaire portant sur le harcèlement dans la Fonction publique est diffusée.

S'inscrivant dans le cadre des engagements du protocole d'accord du 8 mars 2013 relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la Fonction publique, cette circulaire rend plus lisibles les agissements passibles de harcèlement et les différents leviers de prévention. Elle rappelle ainsi les nouvelles dispositions relatives aux délits de harcèlement sexuel et moral prévues par la loi pénale (loi 2012-954 du 6 août 2012) et leur impact dans les trois versants de la Fonction publique. En plus des sanctions des comportements de harcèlement et des mesures de protection des victimes, elle indique également que « les situations de souffrance liées à ces agissements au sein de l'administration rendent impérieuses, en amont, la mise en œuvre de mesures préventives ».

La logique préventive passe d'abord dans la Fonction publique « par un plein exercice de la responsabilité hiérarchique » qui repose avant tout sur « le devoir de faire cesser l'existence de troubles dans le service ». L'administration est ainsi tenue à des obligations de prévention, d'assistance et de réparation.

* Circulaire SE1 2014-1 du 4 mars 2014 (www.fonction-publique.gouv.fr/lutte-contre-harcèlement-dans-la-fonction-publique)



DES PROPOSITIONS POUR DÉVELOPPER L'APPRENTISSAGE

2 Un rapport des inspections générales de l'Éducation (IGEN et IGAENR), de l'Administration (IGA) et des Affaires sociales (IGAS) intitulé *Les freins non financiers au développement de l'apprentissage** a été rendu public en mars dernier. Ce rapport donne des pistes de travail pour parvenir à l'objectif de 500.000 apprentis d'ici 2017 contre 430.000 actuellement.

Selon les auteurs, les obstacles au développement de l'apprentissage proviennent surtout d'un déficit d'image dont « le premier coupable est l'Éducation nationale ». L'apprentissage souffre d'un manque de légitimité au sein du système éducatif ; il apparaît surtout comme une « voie de seconde chance » pour des élèves en difficulté ; l'orientation s'y fait « trop souvent par défaut » et « la concurrence avec la formation sous statut scolaire reste vive ». Et si, aujourd'hui, les EPLE accueillent 9 %

des apprentis répertoriés au niveau national, l'apprentissage demeure un sujet « périphérique » pour l'Éducation nationale et « rares sont les recteurs qui en font un axe majeur de leur projet académique ». « Le dynamisme quantitatif de l'apprentissage repose donc essentiellement sur des initiatives locales » indiquent les rapporteurs et « sur le volontarisme des chefs d'établissement » qui n'ont pourtant rien à y gagner, si ce n'est des contraintes supplémentaires.

Ainsi, pour assurer le développement de l'apprentissage, les inspections générales formulent 48 recommandations dont certaines concernent



directement les EPLE : à savoir l'ouverture d'une réflexion sur un allègement des contraintes de gestion qui pèsent sur les EPLE (modalités de calcul de la DHG et des services des enseignants de formations mixtes, question des emplois gagés etc.) et la prise en compte de l'existence d'un CFA dans le sur-classement des établissements et dans leurs dotations en moyens. Les inspections relèvent en outre que l'investissement dans les formations en apprentissage « n'est pas pris en compte dans le déroulement de carrière des proviseurs de lycées professionnels ».

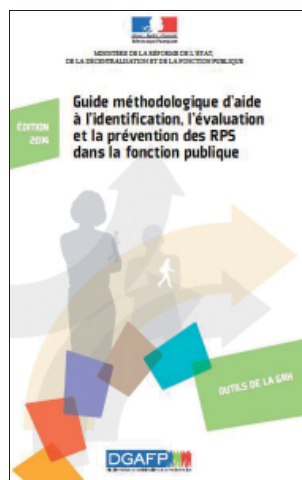
Au niveau des élèves, il est proposé de rendre obligatoire la participation de tous les collégiens à au moins une session de découverte de l'apprentissage et de généraliser une information sur l'apprentissage dans le cadre des mini-stages de découverte professionnelle. Il est également préconisé de mieux prendre en compte l'apprentissage dans les procédures d'orientation de fin de 3^e, d'intégrer l'ensemble de ses formations dans APB et de conforter sa place dans les processus de labellisation « lycée des métiers » et « campus des métiers et des qualifications ».

Au niveau des personnels, l'introduction d'un module « apprentissage » dans la formation des nouveaux enseignants au sein des ESPE et la sensibilisation des acteurs de l'orientation sur les atouts de la filière sont préconisées. Le rapport prône également de rénover le cadre juridique du contrat d'apprentissage. Une piste suggère enfin une activation plus forte des différents dispositifs de « préapprentissage » sous statut scolaire.

* Rapport 2013-145R en ligne sur le site du ministère (www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2013-145R_Rapport_Apprentissage.pdf)

PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

3 L'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la Fonction publique du 22 octobre 2013 impose à tout employeur public d'élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS d'ici 2015. Pour aider les employeurs et l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention des risques professionnels, le ministère de la Fonction publique a élaboré un kit de documents et d'outils. Ainsi, a été mis en ligne récemment un *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la Fonction publique* qui



détaille les différentes étapes à suivre pour élaborer un plan d'actions.

La première partie de ce guide est consacrée au diagnostic devant permettre d'identifier les facteurs de risques et d'évaluer les niveaux de risques. En seconde partie sont exposées les différentes formes de prévention : primaire, secondaire, tertiaire. Le processus d'élaboration du plan d'actions et de choix des actions de prévention à mener y est détaillé, ainsi que la nécessaire

évaluation *a posteriori* du plan. 11 fiches pratiques sont proposées en annexe.

Les documents sont consultables sur le site du ministère de la Fonction publique (www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/la-modernisation-de-la-fonction-publique-14).

UNIQUE EN FRANCE : L'ÉCOLE EUROPÉENNE DE STRASBOURG

4 Une ordonnance* a été publiée au *Journal officiel* du 28 février permettant la création de l'établissement public local d'enseignement dénommé « École européenne de Strasbourg » qui prend en charge le continuum d'enseignements de la maternelle jusqu'au baccalauréat. Jusqu'à présent composée d'une école primaire publique et du collège Vauban, l'ordonnance, prise sur le fondement de l'article 89 de la loi du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République, crée ainsi un EPLE unique doté d'un cadre juridique conforme à sa spécificité.

C'est la seule école en France à bénéficier d'un tel statut qui nécessitait la modification d'un certain nombre de dispositions du *Code de l'éducation*. Parallèlement à ce statut juridique unifié, l'École européenne bénéficiera d'un site dédié qui accueillera l'ensemble des élèves de tous les niveaux d'enseignement à la rentrée 2015.

L'EPLE nouvellement créé est placé sous une direction unique, avec un chef d'établissement exerçant simultanément les compétences attribuées au directeur d'école et celles attribuées au chef d'établissement, et administré par un conseil d'administration où se retrouveront notamment la ville



de Strasbourg, le département du Bas-Rhin et la région Alsace.

Cette création répond au souhait partagé des collectivités territoriales alsaciennes et de l'État de doter la métropole alsacienne d'une « école européenne » comme il en existe dans de nombreux pays de l'Union européenne, en particulier en Belgique et au Luxembourg.

* Ordonnance 2014-238 du 27 février 2014/J.O du 28 février.

RAPPORT ANNUEL DE L'ONS

5 L'Observatoire national de la sécurité et de l'accessibilité des établissements d'enseignement (ONS) a présenté le 11 mars son 18^e rapport annuel. Ce rapport revient sur les différents dossiers traités au cours de l'année écoulée. Il présente une étude sur l'évolution du parc des bâtiments scolaires à structure métallique construits avant 1986, en reprenant notamment le dossier réalisé par Pascal Bolloré, secrétaire national de la commission « métier », dans le numéro de *Direction* de décembre 2013 sur la sécurité dans les établissements, ainsi que deux guides de surveillance « incendie » destinés aux établissements scolaires. Il fait ensuite le point sur la réforme des dispositions relatives aux jeunes travailleurs.

Les autres dossiers du rapport traitent des plans particuliers de mise en sûreté face aux risques majeurs, du logement des étudiants et des manifestations exceptionnelles organisées dans les établissements d'enseignement supérieur. La problématique de l'accessibilité des bâtiments scolaires aux personnes en situation de handicap est également abordée à travers la mise au point, en collaboration avec plusieurs conseils régionaux, d'un référentiel

d'appréciation destiné aux lycées. À ce sujet, l'observatoire préconise la désignation de référents « accueil et accompagnement des personnes handicapées » dans chaque établissement scolaire du second degré et la réalisation d'un point de situation annuel, lors d'un conseil d'administration, portant aussi bien sur l'accessibilité que les conditions d'enseignement et de vie scolaire.

L'Observatoire s'est aussi penché cette année sur la question de l'état des sanitaires dans les collèges et lycées, à

propreté (23 %), le matériel dégradé (19 %). Le rapport souligne un nombre important de détériorations mais aussi de bagarres et d'agressions (21 % des collèges en signalent et 13 % des LP). La consommation d'alcool aux toilettes est signalée dans 10 % des lycées, l'usage de drogues dans 5 % (lycées généraux) à 8 % (lycées professionnels), et l'usage de tabac dans près du tiers des établissements. Concernant le nettoyage des sanitaires, 61 % des établissements ayant répondu se limitent à un seul

nettoyage par jour et 2 % déclarent ne pas assurer un nettoyage tous les jours.

Si le sujet préoccupe les établissements, l'Observatoire indique cependant qu'ils « ont du mal à s'en saisir » et propose par conséquent de prévoir dans les établissements un temps de réflexion globale sur la question des sanitaires, suivi d'actions à évaluer régulièrement. Il propose également de créer ou de renforcer la coopération avec la collectivité de rattachement pour la conception, la rénovation et l'aménagement

des sanitaires, voire d'organiser à l'échelle nationale une semaine de campagne sur le bon usage des espaces collectifs dans les établissements scolaires afin d'inciter les élèves à adopter des comportements citoyens.

Retrouvez synthèse et rapport sur le site de l'ONS : <http://ons.education.gouv.fr>.



partir du ressenti des élèves vis-à-vis de leur utilisation. Il est ainsi fait état d'une situation plutôt dégradée et l'utilisation des toilettes semble même poser « problème à nombre d'élèves ». Parmi les griefs recensés sont cités le comportement des autres élèves (34 % s'en plaignent), le manque de

TENUE À DISTANCE D'ÉPREUVES ET DE RÉUNIONS DE JURYS POUR LE BAC 2014

6 Dans le cadre du déploiement des nouvelles technologies dans l'Éducation nationale, un décret et un arrêté* sont parus au *Journal officiel* du 11 mars 2014, autorisant dès cette session la tenue à distance d'épreuves orales obligatoires et de réunions de jurys du baccalauréat. Ainsi, des épreuves ou parties d'épreuves terminales, orales et obligatoires, du baccalauréat général, technologique et professionnel, ainsi que des réunions de jurys pourront se dérouler à distance, au moyen d'outils de communication audiovisuelle tels que

la visioconférence et la web-conférence.

Cette nouvelle mesure a pour objectif de répondre aux besoins spécifiques de certains candidats qui ne peuvent se rendre sur les lieux d'examen, soit en raison de leur handicap, soit parce qu'ils vivent à l'étranger, qui sont hospitalisés ou incarcérés. Les recteurs d'académie sont chargés de déterminer les candidats concernés, ainsi que les épreuves pour lesquelles ces nouvelles modalités techniques seront mises en place. Ils veilleront également



au maintien du principe d'égalité entre les candidats et s'assureront de la qualité, de la sécurité et de la confidentialité des échanges.

* Décret 2014-314 du 10 mars 2014 et arrêté du 10 mars 2014/JO du 11 mars 2014.

RETRAITE ANTICIPÉE ET CARRIÈRES LONGUES

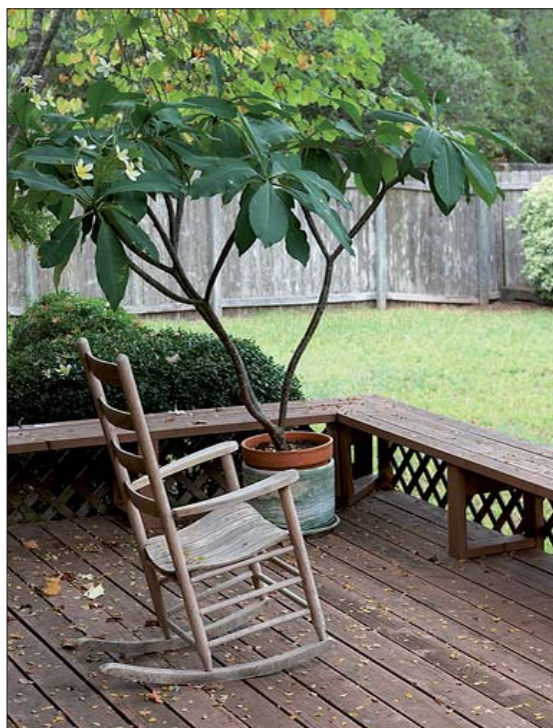
7 Un décret* relatif à la retraite anticipée au titre des « carrières longues » a été publié au *Journal officiel* du 20 mars dernier. Ce texte, en application de l'article 26 de la loi 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite, élargit le champ des trimestres « réputés cotisés » pour le bénéfice de la retraite anticipée pour carrière longue, prévue pour les fonctionnaires à l'article L.25 bis du *Code des pensions civiles et militaires de retraite*. Les trimestres « réputés cotisés » correspondent à des trimestres non cotisés par l'assuré et financés par la solidarité nationale.

Sont ainsi ajoutés aux trimestres « réputés cotisés » deux trimestres au titre des périodes d'invalidité, tous les trimestres de majoration de durée d'assurance attribués au titre du compte personnel de prévention de la pénibilité créé par

la loi du 20 janvier 2014 et deux trimestres supplémentaires de chômage indemnisé ; en outre, tous les trimestres liés à la maternité seront désormais pris en compte.

Concrètement, seront donc « réputés cotisés » quatre trimestres de service national, quatre trimestres de maladie et accidents du travail, tous les trimestres liés à la maternité, deux trimestres au titre des périodes d'invalidité, quatre trimestres de chômage indemnisé, tous les trimestres de majoration de durée d'assurance attribués au titre du compte personnel de prévention de la pénibilité.

Le texte est entré en vigueur le lendemain de sa publication. Les dispositions relatives à l'élargissement du champ des trimestres « réputés cotisés » sont applicables pour les pensions prenant effet à compter du 1^{er} avril 2014.



* Décret 2014-350 du 19 mars 2014/Texte n° 10 du JO n° 0067 du 20 mars 2014 (www.legifrance.gouv.fr)

PRIORITÉ JEUNESSE

8 Le deuxième comité interministériel de la jeunesse, qui s'est tenu le 4 mars dernier, a été l'occasion de faire le bilan de 18 mois d'action pour la jeunesse et de dresser les perspectives 2014/2017. Ainsi, sur les 47 mesures annoncées dans le plan d'action en février 2013, 60 % sont « mises en œuvre ou proches de l'être » et 40 % sont « en préparation ».

Un certain nombre de mesures concerne l'éducation. Il en est ainsi notamment de la lutte contre le décrochage scolaire pour lequel l'objectif 2013 a été dépassé puisque 23.000 jeunes sortis du système scolaire sans diplôme ont été « raccrochés », au lieu des 20.000 annoncés. Pour 2014, il est prévu 25.000 « raccrochés » en plus, puis 70.000 d'ici 2017.

En matière d'orientation est prévue la généralisation en 2016 du « service public de l'orientation », expérimenté de-

puis septembre 2013 dans huit régions. La simplification de la procédure d'admission post-bac engagée par le ministère de l'Enseignement supérieur est toujours à l'ordre du jour.

Le plan comprend également un volet « enseignement supérieur » (accès facilité des bacheliers professionnels et techniques en BTS et IUT, simplification de l'offre de licences et de masters) et vie étudiante.

Concernant les perspectives de développement pour 2014, il est prévu notamment de poursuivre le déploiement des emplois d'avenir (après le 1^{er} objectif atteint de 100.000 emplois, le nouvel objectif est fixé à 150.000 au total pour fin 2014), de « développer le contrat de génération « transmission d'entreprise » en vue de faciliter la transmission d'entreprise par un chef d'en-

treprise senior à un jeune de moins de 30 ans », de « lancer la 2^e vague d'expérimentation de la « garantie jeune » dans 20 territoires supplémentaires en octobre 2014 pour atteindre 30.000 jeunes bénéficiaires », de « généraliser le service public régional de l'orientation en intégrant la



dimension « information, orientation » à partir d'outils dématérialisés »...

À cela s'ajoute une nouveauté : le principe d'une « clause d'impact jeunesse » dans les textes législatifs et réglementaires.

Pour en savoir plus : www.jeunes.gouv.fr/actualites/priorite-jeunesse/article/comite-interministeriel-de-la-5540

RÉSULTATS DÉFINITIFS DU BAC 2013

9 Selon les résultats définitifs communiqués par la DEPP dans une note d'information de mars 2014*, le taux de réussite pour cette session atteint 87 % contre 84,6 % l'an passé. Il est de 92 % dans la voie générale, de 87 % dans la voie technologique et de 79 % dans la voie professionnelle.

Dans la voie technologique, la hausse du taux de réussite compense presque entièrement la perte de candidats. Dans la voie professionnelle, la réforme de la voie professionnelle a attiré davantage de candidats, avec un doublement des effectifs (de 90.000 en 2012 à 170.000 cette année), et le bac pro enregistre une légère hausse de la réussite après trois ans de baisse (+ 0,5 point par rapport à 2012). Côté bac général, peu de changement puisque les taux de réussite enregistrés sont supérieurs à 90 % dans chacune des 3 séries.



À souligner que le taux de réussite global augmente dans toutes les académies par rapport à 2012 et que les meilleurs taux de réussite sont toujours obtenus par les académies de Rennes et de Nantes, dans les trois voies, sauf dans la voie générale où la Corse vient se placer en deuxième position. À l'opposé, les candidats des académies de Créteil et d'Amiens obtiennent le moins souvent le diplôme, quelle que soit la voie, à l'exception de la voie professionnelle pour laquelle Amiens a un meilleur taux de réussite. Quant à l'écart global entre la métropole et les DOM, il est passé de 7,9 points en 2012 à 6,1 points en 2013. Notons par ailleurs que les filles réussissent mieux que les garçons dans toutes les filières.

La DEPP souligne ainsi que la proportion de bacheliers dans une génération a augmenté significativement en cinq ans de 11,4 points, passant ainsi de 62,3 % en 2008 à 73,7 % en 2013, avec une répartition de + 7,7 points dans la voie professionnelle, + 4,4 points dans la voie générale et - 0,7 point dans la voie technologique.

* Note d'information n° 6 de la DEPP/mars 2014/rubrique « Évaluations et statistiques », site du MEN.

EN BREF

TEXTES RÉGLEMENTAIRES

- **École ouverte** : circulaire 2014-011 du 19 mars relative à l'appel à projets concernant l'opération pour l'année 2014 (BO 13 du 27 mars).
- **Étranger/rémunérations** : parution au JO du 27 mars 2014 des arrêtés du 24 mars fixant, d'une part, par pays et par groupes les montants de l'indemnité spécifique liée aux conditions de vie locale servie aux personnels résidents des établissements d'enseignement français à l'étranger et, d'autre part, les taux des indemnités d'expatriation, de résidence à l'étranger et de l'indemnité supplémentaire.
- **GIPA 2014** : l'arrêté du 3 mars permettant le calcul de l'indemnité de garantie individuelle du pouvoir d'achat au titre de 2014 est paru au JO du 12 mars.
- **Orientation** : arrêté du 25 mars fixant la liste des établissements retenus pour l'expérimentation du choix donné aux familles dans le cadre de la procédure d'orientation en fin de troisième (JO du 26 mars 2014 et BO 13 du 27 mars).
- **Personnels de direction** : parution au BO spécial n° 3 du 20 mars 2014 des arrêtés relatifs aux promotions à la 1^{re} et à la hors-classe pour 2014.
- **Retraite** : parution au JO du 20 mars du décret 2014-350 du 19 mars 2014 relatif à la retraite anticipée au titre des « carrières longues ».

DIVERS

- **Diplômés français** : selon les données Eurostat publiées par l'INSEE fin 2013, en France, 72,5 % des 25-64 ans sont diplômés du second degré contre 74,2 % dans l'Union européenne. (www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=7).
- **Éducation prioritaire** : si « le classement REP + est réservé aux collèges et écoles les plus défavorisés socialement », le cabinet du ministre a indiqué début mars que, dans le cadre de la future cartographie de l'éducation prioritaire qui sera établie pour la rentrée 2015, « des lycées, y compris des LP, pourront être classés en éducation prioritaire même s'ils ne sont pas en réseaux, à condition toutefois de correspondre aux indicateurs sociaux et économiques mis en place » (dépêche AEF 475978 du 7 mars 2014).
- **Réussite éducative** : le site Internet de l'Observatoire de la réussite éducative a été inauguré le 24 février dernier. Défini comme une plateforme collaborative, il doit recenser, valoriser et mutualiser les actions qui contribuent à réduire les inégalités scolaires. L'observatoire a ainsi pour objectif de faire travailler ensemble tous les partenaires de l'école et à stimuler de nouvelles pratiques pédagogiques (<http://observatoire-reussite-educative.fr/>).

Valérie FAURE
Documentation
valerie.faure@snpden.net



Le SNPDEN dans les

1

Laïcité

Expression de Philippe Tournier, secrétaire général, dans un article du journal *La Croix*, le 11 mars, et dans une dépêche AFP et un article de *l'Express* du 15 mars 2014 relatif au bilan, 10 ans après, de la loi du 15 mars 2004 encadrant, en application du principe de « laïcité », le port de signes ou de tenues manifestant une appartenance religieuse dans les écoles, collèges et lycées publics.

Avant la loi, « on laissait chacun se débrouiller, avec pour consigne qu'il n'y ait pas de problème ». « On était dans une position intenable » déclare Philippe Tournier. Au final, « l'application de la loi s'est passée sans difficulté, ce qui veut dire que ça correspondait à une attente », ajoute-t-il.

2

Pédagogie

Interview de Rodolphe Échard, membre du bureau national, par *Le Monde*, le 31 mars, sur l'intérêt d'avoir une mention au baccalauréat et interview de Philippe Tournier par *l'AFP*, le 1^{er} avril, sur les indicateurs de « valeur ajoutée » des lycées et par *Le Figaro* le 3 avril.

3

Métier

- **Affaire du collège de La Seyne-sur-Mer**: citation du SNPDEN et expression d'Alain Dani, secrétaire académique de Nice, dans une dépêche AEF du 28 mars faisant le point sur le dossier.
- **EPLÉ**: expression de Lydia Advenier, membre du bureau national, dans une dépêche AEF du 21 mars portant sur l'utilité des bilans sociaux des EPLÉ.
- **Sécurité des établissements**: interview des secrétaires généraux adjoints, Michel Richard le 10 mars par *RMC*, et Catherine Petitot le 12 mars par *Sud Radio*, suite au rapport annuel de l'Observatoire national de la sécurité et de l'accessibilité des établissements d'enseignement.

médias

Questions d'intérêt général

ENT ET BUDGET 2014 Expressions du SNPDEN dans une dépêche AEF du 27 mars relative aux problèmes de fonctionnement de l'ENT dans les lycées de Rhône-Alpes.



Valérie FAURE
Documentation
valerie.faure@snpden.net

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 MÜLLER

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. : 03 86 18 06 00

DIRECTION - ISSN 1151-2911
COMMISSION PARITAIRE DE
PUBLICATIONS ET AGENCE
DE PRESSE 0314 S 08103

DIRECTION 217
MIS SOUS PRESSE
LE 12 AVRIL 2014

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

ALISE	2
INDEX ÉDUCATION	4, 5
AXESS-OMT	8, 9
GMF	11
SCOLA CONCEPT	13
MAIF	15
OKI	19
INCB	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.

Le livre blanc

sur les conditions d'exercice du métier
de personnel de direction 2014



Pascal BOLLORÉ,
secrétaire national



Jean FALLER



Dominique FAURE



Joël LAMOISE



Marc PERRIER



Avec le concours
de Valérie FAURE,
documentation

Sommaire

Introduction

PREMIÈRE PARTIE : LES PERSONNELS DE DIRECTION

- Le corps des personnels de direction
- Établissements d'affectation

DEUXIÈME PARTIE : LA RÉALITÉ D'UN MÉTIER

1. L'état des lieux
 - 1.1 Mode opératoire
 - 1.2 Les conditions de travail
 - 1.3 Le temps de travail
 - 1.4 Les tâches
 - 1.5 Les principaux domaines d'activité
 - 1.6 Ce qui me gêne dans mon métier
 - 1.7 Les évolutions du métier
2. Le métier au quotidien
 - 2.1 L'expression du ressenti
 - 2.2 Une journée « ordinaire »
3. 2004-2014 : des évolutions contrastées
 - 3.1 Une enquête particulièrement représentative
 - 3.2 L'environnement et les conditions de travail
 - Un métier dans une « temporalité chronophage et impérieuse »
 - L'invasion de la « sphère privée »
 - 3.3 Des tâches toujours caractérisées par l'excès
 - Une inflation permanente de tâches...
 - ... qui porte atteinte à la qualité d'exercice des fonctions...
 - ... qui ne relève pas des missions des personnels de direction...
 - ... et dont l'utilité, discutable, confine au « harcèlement »
 - 3.4 Une évolution des domaines d'activité et de leur hiérarchisation

TROISIÈME PARTIE : 2004-2014, L'EXERCICE DU MÉTIER AU CŒUR DES REVENDICATIONS DU SNPDEN

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Introduction

En mai 2002, le congrès du SNPDEN mandate le bureau national pour mettre en place un groupe de travail sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction.

Les proviseurs, principaux et adjoints bénéficient depuis peu d'un nouveau statut instauré par le décret du 11 décembre 2001 ⁽¹⁾ - dans le prolongement du protocole signé le 16 novembre 2000 ⁽²⁾ par le ministre de l'Éducation nationale et le secrétaire général du SNPDEN - et donc de la reconnaissance d'un métier, celui de diriger un EPLE.

La préface de ce protocole, signée du directeur de cabinet du ministre ⁽³⁾, soulignait alors qu'il s'agissait d'une « étape importante dans l'évolution du statut et des missions des chefs d'établissement dont le métier s'est profondément transformé dans le contexte d'autonomie renforcée des établissements ».

La suite du propos conserve d'ailleurs une parfaite actualité en 2014 : « Les établissements sont porteurs de l'ambition et de la volonté de progrès du système éducatif. Ils sont le lieu où doivent naître et se développer l'innovation et le changement. Dans cette perspective, les personnels de direction doivent être les moteurs de cette dynamique. Il leur appartient de tirer parti du potentiel de créativité des équipes pédagogiques pour mettre en œuvre des projets innovants et impulser une véritable politique pédagogique au service de la réussite de tous les élèves. Organiser le fonctionnement des établissements en s'appuyant sur la diversité des compétences et des talents, favoriser l'épanouissement de la vie scolaire, organiser l'accueil des nou-

veaux enseignants, sont des missions nouvelles assignées aux chefs d'établissement et à leurs adjoints. Inscrire ces nouvelles missions dans la perspective d'une politique résolument moderne de l'encadrement, fondée sur une formation initiale et continue à la fois plus ancrée sur la réalité professionnelle et plus ambitieuse dans sa dimension universitaire, ainsi que sur un véritable dispositif d'évaluation des personnels, tel est le sens même de ce protocole qui permet ainsi de mieux définir un métier riche à la fois par sa diversité et par les responsabilités qu'il met en jeu ».

Pourtant le ressenti exprimé lors de ce congrès, en 2002, est celui de « conditions de travail de plus en plus inacceptables ». Une revendication forte émerge, celle de pouvoir consacrer l'essentiel du temps de travail à l'exercice de tâches qui relèvent exclusivement de la mission de direction.

L'enquête qui a été menée dans les mois suivants auprès des adhérents – et que seul le SNPDEN avait la capacité d'engager – aboutit, à partir de 1.600 réponses, à la rédaction d'un *Livre blanc* qui est publié en 2004.

Celui-ci a présenté, au travers d'un état des lieux détaillé, les spécificités du métier de personnel de direction et la réalité de son exercice au quotidien.

Sa publication a été une étape importante de l'action syndicale du SNPDEN parce que, de manière objective, le *Livre blanc* a permis de mesurer les évolutions des conditions d'exercice de notre métier, d'avancer des propositions d'amélioration et de renforcer nos revendications.

C'est en plaçant le « métier » au cœur de celles-ci et en organisant une manifestation nationale le 26 novembre 2006 qui a rassemblé plus d'un tiers de la profession que le SNPDEN a obtenu l'ouverture de négociations avec le ministère.

Le 24 janvier 2007 était signé un relevé de conclusions sur la situation des personnels de direction entre le ministre Gilles de Robien, le SNPDEN et les organisations l'ayant rejoint, une charte des pratiques de pilotage étant annexée au relevé.

Durant les dix dernières années, nombre d'études et d'ouvrages ont concerné les personnels de direction, dans le prolongement de l'enquête du SNPDEN dont ils ont conforté les résultats.

À l'occasion du dixième anniversaire du *Livre blanc*, nous avons souhaité faire un nouvel état des lieux des conditions



Première partie : les personnels de direction

d'exercice du métier de personnel de direction parce qu'en 2014, comme en 2004, le SNPDEN est la seule organisation syndicale à avoir l'envergure nécessaire, par le nombre de ses adhérents et sympathisants, pour le réaliser.

Afin d'assurer la meilleure lisibilité de l'évolution du métier, ce sont essentiellement les mêmes questions qui ont été posées. Le questionnaire par voie électronique, et non par formulaire « papier », a généré une augmentation de près des deux tiers des réponses. Plus de 2.500 adjoints et chefs d'établissement - presque 20 % de la profession - ont répondu à cette enquête entre octobre et novembre 2013, lui donnant une réelle légitimité.

L'importance du nombre de réponses montre aussi combien les questions relatives aux conditions d'exercice du métier sont une préoccupation essentielle des personnels de direction.



LE CORPS DES PERSONNELS DE DIRECTION ⁽⁴⁾

À la rentrée 2012, 13.671 personnels de direction – 6.296 femmes (43 %) et 7.375 hommes (57 %) – étaient en poste (en académie ou détachés et affectés dans les collectivités d'outre-mer). Ils étaient 13.287 personnels de direction à exercer en établissement public local d'enseignement (EPL). Trois académies (Créteil, Lille et Versailles) rassemblent 22 % de l'effectif total du corps.

Répartition chefs d'établissement/chefs d'établissement-adjoints :

- Chefs d'établissement hommes : 4.365 soit 33 %,
- Chefs d'établissement femmes : 2.933 soit 22 %,
- Chefs d'établissement-adjoints hommes : 3.241 soit 24 %,
- Chefs d'établissement-adjoints femmes : 2.933 soit 22 %.

Les chefs d'établissement hommes sont majoritaires dans 16 académies. Les chefs d'établissement femmes sont majoritaires dans 10 académies dont celle de La Réunion où elles sont 67 %. Dans 4 académies (Créteil, la Corse, la Guadeloupe et la Guyane), la répartition hommes/femmes est quasi identique.

On constate une augmentation de la part globale des femmes dans le corps des personnels de direction au sein des établissements publics locaux d'enseignement. Elle était en constante augmentation notamment sur les postes de chef d'établissement

dans les lycées et lycées professionnels de 4^e catégorie et de 4^e catégorie exceptionnelle de 2009 à 2011 et a légèrement baissé en 2012. En revanche, elle est en constante augmentation, notamment sur les postes de chef d'établissement et de chef d'établissement-adjoint dans les collèges de 4^e catégorie.

La moyenne d'âge des personnels de direction est de 51 ans, une majorité d'entre eux ayant de 50 à 60 ans. Par grade :

- 47 ans en 2^e classe,
- 54 ans en 1^{re} classe,
- 59 ans à la hors-classe.

Ces moyennes sont stables depuis 2008.

ÉTABLISSEMENTS D'AFFECTATION

La répartition des personnels de direction par types d'établissement reste inchangée depuis 2009. Le nombre d'établissements du second degré a peu varié depuis 2011. Les collèges représentent 67 % du total des EPL et comptent plus de 10.608 personnels de direction. Les personnels de direction exercent dans l'un des :

- 5.252 collèges (68 %),
- 957 lycées professionnels (23 %),
- 1.578 lycées (9 %).

8.648 personnels de direction (5.019 chefs d'établissement et 3.629 chefs d'établissement-adjoints) sont en poste dans les

5.252 collèges des académies métropolitaines et d'outre-mer où sont scolarisés 2.566.506 élèves. 75 % de ces collèges disposent d'un chef d'établissement-adjoint.

3.366 personnels de direction (1.559 chefs d'établissement et 1.807 chefs d'établissement-adjoints) sont en poste dans les 1.578 lycées généraux et technologiques du secteur public des académies métropolitaines et d'outre-mer où sont scolarisés 1.514.290 élèves. 96 % de ces lycées ont un chef d'établissement-adjoint.

1.273 personnels de direction (738 chefs d'établissement et 535 chefs d'établissement-adjoints) sont en poste dans les 957 lycées professionnels des académies métropolitaines et d'outre-mer. Ces établissements, dont 79,5 % ont un chef d'établissement-adjoint, scolarisent 401.931 élèves.

4 % des lycées professionnels sont implantés dans une cité scolaire et donc ne disposent pas de chef d'établissement.



Les établissements se répartissent selon le classement suivant :

	1 ^{re} CATÉGORIE	2 ^e CATÉGORIE	3 ^e CATÉGORIE	4 ^e CATÉGORIE	4 ^e CATÉGORIE EXC.
COLLÈGES	16 %	36 %	32 %	16 %	néant
LYCÉES	néant	16 %	24 %	41 %	19 %
LYCÉES PROFESSIONNELS	15 %	29 %	32 %	24 %	néant

(La révision générale 2013 a été publiée au *Bulletin officiel de l'Éducation nationale* n° 7 du 4 octobre 2012)

Les lycées de 4^e catégorie représentent 41 % de l'ensemble des lycées et les lycées professionnels de 4^e catégorie 24 %.

2

Deuxième partie : la réalité d'un métier

1. ÉTAT DES LIEUX

LE LIVRE BLANC, DIX ANS APRÈS

En 2004 paraissait le premier *Livre blanc* sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction. Sa publication a été une étape importante de l'action syndicale engagée lors du congrès de Nantes (en 2002) ; elle s'inscrivait alors dans un triple objectif :

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

De manière objective, les réponses nous ont permis, d'une part, de mesurer les évolutions des conditions d'exercice de notre métier mais, également, d'avancer des propositions d'amélioration.

Dix années plus tard, le SNPDEN a souhaité faire un nouvel état des lieux précis, présentant la réalité quotidienne d'exercice de notre métier.

1.1 MODE OPÉRATOIRE

Ce nouveau *Livre blanc* prend appui sur les réponses au questionnaire « Les conditions d'exercice du métier de personnel de direction ». L'enquête, constituée notamment des mêmes questions qu'en 2004, s'est déroulée de mi-octobre à mi-novembre 2013.

Il y a dix ans, un questionnaire avait été adressé avec un numéro de *Direction* ; il a été cette fois utilisé une application informatique accessible depuis le site du SNPDEN. Chaque personnel de direction (adhérent ou non adhérent) a été informé de l'enquête et de ses modalités par une *Lettre de Direction*

adressée directement sur sa messagerie. Deux relances ont été faites jusqu'à la veille de la fermeture du serveur.

La précédente enquête avait été dépouillée par une « junior entreprise » entre le 15 décembre 2002 et le 26 février 2003. Elle avait permis de retenir 1.514 questionnaires exploitables (sur les 1.623 transmis) dont les résultats, écrivions-nous alors, conféraient « une indéniable représentativité à cet état des lieux, confortée encore par des travaux scientifiques récents » ^[5].

En 2007, un autre travail – mené par Internet – auprès des personnels de direction sur leur « moral », qui était le premier mené sur ce sujet, avait, lui, recueilli 1.900 réponses (dont 1.847 exploitables) ^[6] qui traduisaient déjà une très forte augmentation du taux de réponse (plus de 44 %) par rapport à une autre étude menée par les mêmes auteurs trois années auparavant auprès des chefs d'établissement et des adjoints ^[7].

À la fin de l'année 2013, 2.500 personnels de direction ont répondu au questionnaire en ligne. Cela représente 65 % de réponses supplémentaires par rapport à 2003. Avec la formule « questionnaire numérique », la collecte des données a présenté l'avantage de ne rejeter aucune réponse. Les données chiffrées recueillies par l'enquête du SNPDEN sont – quand cela est possible – comparées au dernier bilan social, en 2012, du corps de personnel de direction ^[8] mais aussi à l'étude sur le « Moral des personnels de direction ». Ceci permet de vérifier sur certains items la représentativité de notre enquête.

Près de 20 % des personnels de direction ont répondu à l'enquête, ce qui lui donne un caractère particulièrement représentatif ^[9]. L'importance des réponses apportées à cette dernière enquête, comme à toutes les précédentes, montre combien ces sujets sont des préoccupations essentielles pour les personnels de direction.

1.2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

EMPLOI OCCUPÉ

JE SUIS... (QUESTION 6)	EN 2003		EN 2013	
CHEF D'ÉTABLISSEMENT	1.072	71,3 %	1.561	68,1 %
CHEF D'ÉTABLISSEMENT-ADJOINT	432	28,7 %	732	31,9 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.504		2.293	

Le bilan social 2012 précise que la répartition entre chefs et adjoints est de 55 % pour les chefs d'établissement et de 45 % pour les chefs d'établissement-adjoints. L'étude *Moral des personnels de direction* a concerné 72 % de chefs d'établissement.

Que ce soit par rapport à cette dernière ou à notre précédente enquête, celle de 2013 se rapproche davantage des chiffres du bilan social, même si elle traduit encore une certaine surreprésentation des chefs. Mais il convient cependant d'atténuer l'incidence de cette variable par le fait que, désormais, tous les chefs ont été antérieurement adjoints.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT

DANS UN(E)... (QUESTION 7)	EN 2003		EN 2013	
COLLÈGE	851	63,4 %	1.517	66,2 %
LP	227	16,9 %	183	8 %
LEGT	257	19,2 %	273	11,9 %
LPO			201	8,8 %
CITÉ SCOLAIRE			109	4,8 %
LEA-EREA	7	0,5 %	10	0,4 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.342		2.293	

Le bilan social 2012 indique que 67 % des personnels de direction exercent en collège. Les « répondants » à l'enquête correspondent à cette représentation. Il en était de même en 2004 par rapport aux données ministérielles (64 %).

CLASSÉ EN CATÉGORIE... (QUESTION 8)	EN 2003		EN 2013	
1 ^{re}	188	12,8 %	366	16 %
2 ^e	386	26,2 %	621	27,1 %
3 ^e	418	28,4 %	677	29,5 %
4 ^e	397	27 %	496	21,6 %
4 ^e EXC.	84	5,7 %	133	5,8 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.473		2.293	

Le bilan social et la révision générale du classement des établissements en 2013 donnent la répartition suivante des établissements par catégorie :

1 ^{re}	2 ^e	3 ^e	4 ^e	4 ^e EXC.
13 %	31 %	30 %	22 %	4 %

D'avantage de personnels de direction d'établissements en 1^{re} catégorie (dont quasi exclusivement des chefs) ont répondu, générant une surreprésentation de cette catégorie de 3 points par rapport à l'enquête précédente et aux indicateurs du bilan social.

Avec des valeurs aussi proches des données du bilan social 2012 quant à la diversité des emplois, des fonctions et des catégories d'établissement, le traitement des trois questions (6, 7 et 8) montre de manière indéniable – dans la lignée des autres enquêtes nationales qui ont été menées – la représentativité de notre état des lieux : les résultats qui sont présentés dans ce *Livre blanc* rapportent effectivement la réalité des conditions d'exercice du métier de personnel de direction en 2013.

AVEC ÉTABLISSEMENT ANNEXE (QUESTION 9)			EN MULTI-SITES, EN RÉSEAU (QUESTION 10)		
NON	2.052	89,5 %	NON	2.179	95%
OUI	241	10,5%	OUI	114	5%
TOTAL DES RÉPONSES	2.293		TOTAL DES RÉPONSES	2.293	

Ces questions ne figuraient pas dans l'enquête ayant conduit au *Livre blanc* 2004. Les « multi-sites » sont apparus postérieurement puisqu'ils figurent dans la « Charte des pratiques de pilotage » annexée au relevé de conclusions de janvier 2007.

NOMBRE D'ÉLÈVES PAR TRANCHE (QUESTION 11)				
Minimum	85			
Maximum	3.000			
Moyenne	694			
Écart-type	417			
	EN 2003		EN 2013	
Moins de 300	101	10 %	192	9 %
De 301 à 600	393	38 %	978	45 %
De 601 à 1.000	331	32 %	624	29 %
De 1.001 à 1.500	148	14 %	243	11 %
PLUS DE 1.500	60	6 %	128	6 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.033		2.165	

Légère atténuation des réponses « plus de 1.000 » (- 3 points) et augmentation des « moins de 600 » (+ 6 points).

NOMBRE DE PERSONNELS DE DIRECTION (QUESTION 12)	EN 2003		EN 2013	
1	281	18,7 %	325	15,2 %
2	1.021	67,9 %	1.452	67,9 %
3	182	12,1 %	318	14,9 %
4	18	1,2 %	40	1,9 %
5 et +	2	0,1 %	4	0,2 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.504		2.139	

Moins de personnels de direction sont seuls dans leur établissement : 15,2 % contre 18,7 % antérieurement. L'augmentation significative du taux des « 3 et plus » de près de 3 points peut traduire, notamment, le développement des nouvelles modalités d'organisation des établissements que sont les « multi-sites » précités.

NOMBRE DE CPE (QUESTION 13)
De 0 à 0,5
De 1 à 1,5
De 2 à 2,5
De 3 à 3,5
4
PLUS DE 4
TOTAL DES RÉPONSES

Réduction de près des deux tiers des établissements n'ayant pas de CPE ou seulement un demi-poste.

Dans le détail de l'enquête, les 4 établissements sans CPE ont tous 2 personnels de direction. Parmi les 30 EPLE avec 0,5 CPE, 20 (soit 2/3) n'ont qu'un seul personnel de direction (majoritairement des EPLE de 1^{re} catégorie), 1 a 1,5 personnel de direction, 9 ont 2 personnels de direction. Parmi les 1.091 EPLE avec 1 CPE, 246 (auxquels on pourrait ajouter les 20 cités ci-dessus) ont 1 seul personnel de direction (c'est-à-dire que 22,5 % sont seuls avec leur CPE!).

PERSONNEL EN SECRÉTARIAT ADMINISTRATIF (QUESTION 14)
DE 0 À 0,5
DE 1 À 1,5
DE 2 À 2,5
DE 3 À 3,5
4
PLUS DE 4
TOTAL DES RÉPONSES

Là aussi, une baisse très significative des EPLE qui ne disposent, au maximum, que de 1,5 poste en secrétariat administratif puisque passant de 48 % en 2003 à 19 % en 2013.

Les 6 EPLE de la tranche « De 0 à 0,5 » correspondent à 4 EPLE de 1^{re} catégorie et à 2 EPLE de 2^e catégorie avec 2 personnels de direction et 0,5 CPE.

Parmi ces quelques situations qui perdurent se trouvent, par exemple, un collège de 250 élèves avec un principal et

un adjoint gestionnaire ou un collègue de 180 élèves avec un demi-poste de gestionnaire, à l'exclusion de tout autre poste administratif.

Si ces situations extrêmes se sont réduites, c'est aussi grâce aux mesures liées aux dispositions du relevé de conclusions de 2007 sur les regroupements de petits

EN 2003		EN 2013	
97	6,4 %	34	1,6 %
746	49,4 %	1.146	54,4 %
395	26,2 %	586	27,8 %
159	10,5 %	222	10,6 %
86	5,7 %	80	3,8 %
26	1,7 %	37	1,8 %
1.509		2.105	

établissements : multi-sites, réseaux d'établissements...

Les réponses « 3 et plus » traduisent sans doute moins des créations massives de postes (!) qu'un fonctionnement différent des EPLE – tout au moins en terme « d'approche » – par l'intégration de l'ensemble des personnels concernés, jusqu'alors identifiés au titre de « l'intendance » ou du « secrétariat de direction », au sein d'un « pôle administratif ». Nos actions syndicales sur ce dernier point, comme sur la place du gestionnaire comme véritable adjoint, y ont sans doute contribué.

EN 2003		EN 2013	
18	1,2 %	6	0,3 %
709	47 %	423	19,4 %
500	33,1 %	870	40,2 %
170	11,3 %	348	16,1 %
63	4,2 %	163	7,5 %
50	3,3 %	356	16,4 %
1.510		2.166	

Même si les situations les plus « extrêmes » (absence d'adjoint, de CPE, voire de personnel administratif) tendent à disparaître, d'une manière générale, les conditions d'encadrement et de dotation en personnels dans les EPLE apparaissent relativement stables entre les deux enquêtes.

1.3 LE TEMPS DE TRAVAIL

JE SUIS PRÉSENT(E) EN MOYENNE HEBDOMADAIRE DANS MON ÉTABLISSEMENT (QUESTION 4)	EN 2003		EN 2013	
35 HEURES	19	1,3 %	189	8 %
39 HEURES	102	6,9 %	148	6,3 %
45 HEURES	498	33,7 %	747	31,6 %
50 HEURES	603	40,8 %	843	35,7 %
60 HEURES ET PLUS	256	17,3 %	437	18,5 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.478		2.364	

J'ÉVALUE MON TEMPS MOYEN DE TRAVAIL HEBDOMADAIRE (QUESTION 5)	EN 2003		EN 2013	
35 HEURES	11	0,7 %	176	7,4 %
39 HEURES	70	4,7 %	111	4,7 %
45 HEURES	406	27,5 %	715	30,2 %
50 HEURES	621	42,1 %	944	39,9 %
60 HEURES ET PLUS	368	24,9 %	418	17,7 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.476		2.364	

Près de 88 % des personnels de direction sont présents 45 heures et plus dans l'établissement ; ils étaient 94,5 % il y a 10 ans. 57,6 % le sont plus de 50 heures, contre 67 % antérieurement. Les 7,4 % de personnels de direction présents 35 heures sont, à 62,5 %, des principaux de collèges de 1^{re} catégorie. Mais le taux de réponse de ces derniers était aussi moins important il y a dix ans.

S'agissant du temps de travail, 85,7 % des personnels de direction l'estiment supérieur à 45 heures par semaine (91,8 % il y a 10 ans) et 54 % à plus de 50 heures (en baisse de 4 points par rapport à l'enquête précédente).

La part « plus de 35 heures » représentait 98,7 % en 2004 et encore 92 % en 2013. En 2003, dans l'enquête pour l'étude sur le « Traumatisme vicariant », ce taux atteignait 95 % : « La moitié des chefs d'établissement qui dirigent des établissements comportant plus de 1.000 élèves disent travailler entre 55 et 75 heures hebdomadaires et 37 % entre 46 et 54 heures. Plus le chef d'établissement dit travailler longtemps, plus il y a de risques de traumatismes psychologiques » ⁽¹⁰⁾.

En ce qui concerne les « entrants » dans la fonction, une étude ⁽¹¹⁾, menée en 2005 auprès des nouveaux personnels de direction nommés comme adjoints, montrait que plus d'un sur deux déclarait effectuer au moins 50 heures par semaine, 25 % ayant déclaré avoir

travaillé au moins 55 heures. L'enquête soulignait que les personnels nommés en collège déclaraient un temps de travail un peu plus faible que ceux nommés en lycée. Le temps de travail est un peu plus faible lorsqu'il n'y a pas de logement de fonction offert dans l'établissement.

L'évolution constatée tant dans le temps de présence que dans celui de travail – sans qu'il s'agisse d'une mutation spectaculaire – marque cependant une certaine diminution en dix ans. S'agit-il d'une meilleure prise en compte du temps de travail dans le cadre des textes ⁽¹²⁾ apparus depuis la première enquête ou/et d'une organisation différente du travail, notamment par l'utilisation de nouveaux outils mis à disposition et donc, dans ce cas, du transfert du travail vers le domicile, voire le lieu de vacances (mails, clé otp, cloud...), à l'instar des autres cadres ? Car la porosité entre la vie professionnelle et personnelle est bien une évolution de ces dernières années qui concerne l'ensemble de l'encadrement – conforté par toutes les études internationales – et qui se traduit d'ailleurs – pour toutes les fonctions d'encadrement et de direction, quel que soit le secteur d'activité – par le néologisme d'« infobésité », tant le traitement de l'information et la gestion de ses flux sont devenus une dimension particulièrement importante du travail.

En dix ans, on peut constater une relative diminution du temps de présence comme du temps de travail dans l'établissement, pouvant s'expliquer, de manière positive, par une meilleure prise en compte du temps de travail - facilité par les nouveaux textes apparus depuis 2003 - et, de manière négative, par le transfert d'une part d'activité professionnelle « hors » de l'établissement, dans la sphère privée.

1.4 LES TÂCHES

QUEL POURCENTAGE DE VOTRE TEMPS DE TRAVAIL CONSACREZ-VOUS À EFFECTUER DES TÂCHES QUI NE RELÈVENT PAS PARTICULIÈREMENT DE LA MISSION D'UN PERSONNEL DE DIRECTION (QUESTION 17) ?	EN 2003		EN 2013	
25 % ET MOINS	543	37,5%	1.546	69,1%
DE 25 % À 50 %	762	52,7%	601	26,9%
DE 50 % À 75 %	133	9,2%	80	3,6%
PLUS DE 75 %	9	0,6%	9	0,4%
TOTAL DES RÉPONSES	1.447		2.236	

Près de 31 % des personnels de direction estiment qu'ils consacrent plus de 25 % de leur temps à effectuer des tâches qui ne relèvent pas de leur mission. C'est deux fois moins qu'en 2003 mais c'est, sans doute, encore beaucoup trop...

PARMI CES TÂCHES QUI NE RELÈVENT PAS PARTICULIÈREMENT DE LA MISSION D'UN PERSONNEL DE DIRECTION, LESQUELLES ASSUREZ-VOUS (QUESTION 16) ?	TOTAL	PRESQUE TOUJOURS		ASSEZ SOUVENT		DE TEMPS EN TEMPS		PRESQUE TOUJOURS / DE TEMPS EN TEMPS	PRATIQUEMENT JAMAIS		JAMAIS	
J'OUVRE ET JE FERME LES PORTES DE L'ÉTABLISSEMENT	2.097	131	6,2 %	343	16,4 %	762	36,3 %	58,94 %	530	25,3 %	331	15,8 %
JE SURVEILLE LES ÉLÈVES AU RÉFECTOIRE	2.087	35	1,7 %	119	5,7 %	435	20,8 %	28,22 %	563	27 %	935	44,8 %
JE REMPLACE UN ENSEIGNANT/SURVEILLANT ABSENT	2.077	12	0,6 %	47	2,3 %	356	17,1 %	19,98 %	638	30,7 %	1.024	49,3 %
JE TAPE MOI-MÊME MON COURRIER	2.115	1.033	48,8 %	538	25,4 %	395	18,7 %	92,96 %	107	5,1 %	42	2 %
J'EFFECTUE DES TÂCHES DE SECRÉTARIAT	2.093	343	16,4 %	893	42,7 %	639	30,5 %	89,58 %	182	8,7 %	36	1,7 %
J'EFFECTUE DES OPÉRATIONS DE SAISIE INFORMATIQUE	2.106	718	34,1 %	901	42,8 %	370	17,6 %	94,44 %	92	4,4 %	25	1,2 %
J'ENVOIE LES AVIS D'ABSENCE AUX FAMILLES	2.094	7	0,3 %	11	0,5 %	94	4,5 %	5,35 %	341	16,3 %	1.641	78,4 %
JE PASSE LES COMMANDES	2.074	9	0,4 %	18	0,9 %	144	6,9 %	8,24 %	367	17,7 %	1.536	74,1 %
JE PRENDS EN CHARGE LES ÉLÈVES BLESSÉS	2.094	22	1,1 %	146	7 %	771	36,8 %	44,84 %	717	34,2 %	438	20,9 %
J'ASSURE LE GARDIENNAGE DES LOCAUX	2.097	124	5,9 %	338	16,1 %	624	29,8 %	51,79 %	448	21,4 %	563	26,8 %
J'INTERVIENS DANS LA MAINTENANCE DU PARC INFORMATIQUE	2.108	104	4,9 %	304	14,4 %	531	25,2 %	44,54 %	470	22,3 %	699	33,2 %

Même si l'ordre des tâches reste quasiment identique en 2003 et en 2013, on peut cependant constater que les pourcentages subissent parfois de fortes évolutions.

Dans les tâches suivantes, le premier pourcentage concerne l'enquête 2013, le second celle de 2003.

- J'ouvre et je ferme les portes de l'établissement: 58,94 % (65,78 %).

Une amélioration en 10 ans, certes, mais encore près de 60 % des personnels de direction ouvrent et ferment les portes de leur établissement!

- Je surveille les élèves au réfectoire: 28,2 % (44,92 %).

Une diminution significative. Depuis notre précédente enquête a été créé le corps des assistants d'éducation. Par ailleurs, moins d'établissements se trouvent sans CPE qu'en 2003.

- Je remplace un enseignant/surveillant absent: 19,98 % (32,38 %).

Mêmes remarques que pour la surveillance des élèves. Cependant, près de 20 % des personnels de direction remplacent eux-mêmes des personnels absents.

- Je saisis moi-même mon courrier: 92,96 % (75,99 %).

En dix ans, l'évolution a conduit les 3/4 des chefs d'établissement et des chefs d'établissement-adjoints à la quasi-totalité d'entre eux à saisir eux-mêmes leur courrier. Il s'agit sans doute aussi de l'accroissement de l'effet « courriels ».

- J'effectue des tâches de secrétariat: 89,58 % (89,59 %).

Indicateur d'une totale stabilité en dix ans qui montre que cela concerne toujours près de 90 % des personnels de direction...

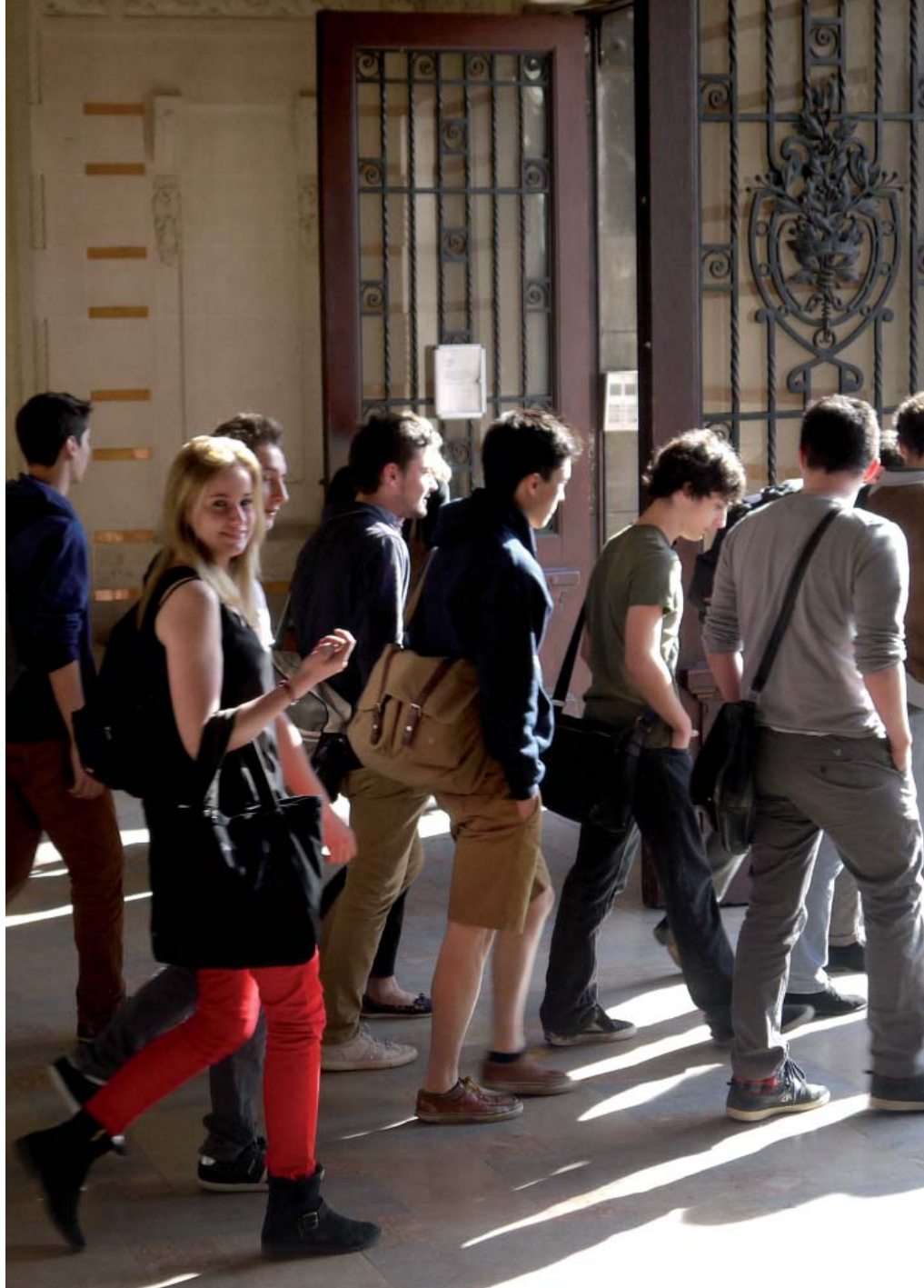
- J'effectue des opérations de saisie informatique: 94,44 % (86,31 %).

Concerne là aussi désormais la quasi-totalité des personnels de direction.

- J'envoie les avis d'absence aux familles: 5,35 % (12,31 %).

Le fait qu'il n'y ait quasiment plus d'établissements sans CPE aujourd'hui explique cette importante diminution.

- Je passe les commandes: 8,24 % (21,67 %).



Cette tâche, qui était encore assurée par 1 personnel de direction sur 5 il y a dix ans, ne l'est plus que par moins de 1 sur 10.

- Je prends en charge les élèves blessés: 44,84 % (64,64 %).

Près des deux tiers des personnels de direction étaient concernés en 2003; ils sont encore près de 45 % qui ne sont donc pas assistés en permanence par un personnel de santé pour prendre en charge des élèves blessés.

- J'assure le gardiennage des locaux: 51,79 % (78,81 %).

De nouvelles modalités d'organisation à l'interne ont permis de réduire l'intervention des personnels de direction dans le gardiennage des locaux.

- J'interviens dans la maintenance du parc informatique: 44,54 % (53,25 %).

Encore plus de 44 % des personnels de direction doivent intervenir dans la maintenance informatique.

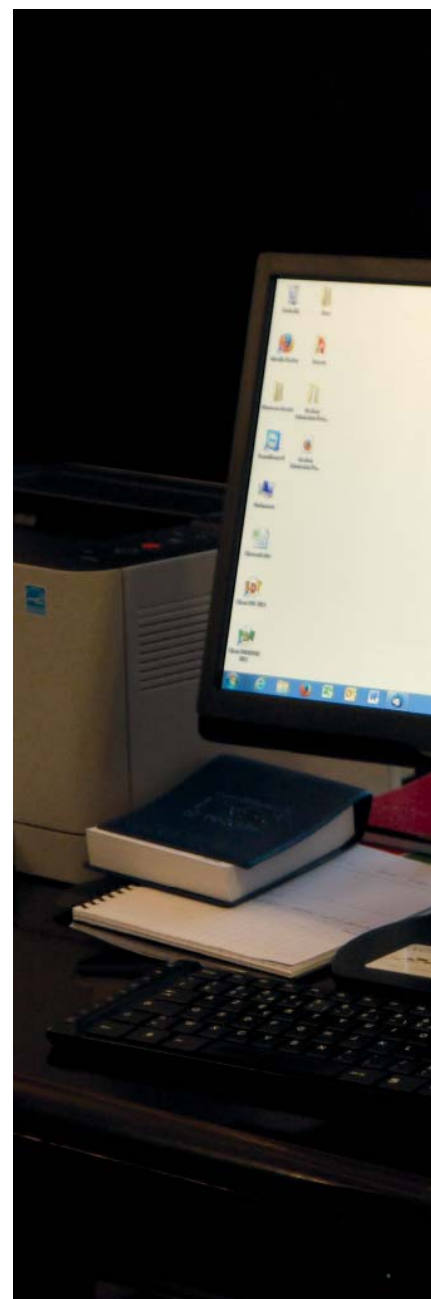
Un certain nombre de tâches sont moins ou beaucoup moins assurées par les personnels de direction. Faut-il y lire la conséquence d'évolutions organisationnelles ou statutaires (par exemple: transfert des personnels TOS, création du corps des assistants d'éducation...)? En revanche, celles liées à l'utilisation d'applications informatiques ont continué de croître jusqu'à des niveaux records.

COMMENT ASSUREZ-VOUS LES TÂCHES QUI RELÈVENT SPÉCIFIQUEMENT DE VOTRE MISSION DE PERSONNELS DE DIRECTION (QUESTION 18) ?	TOTAL		OUI, JE L'ASSURE ENTIÈREMENT SEUL(E)		OUI, EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES		JE L'AI COMPLÈTEMENT DÉLÉGUÉ(E)		JE N'Y SUIS PAS ASSOCIÉ(E)	
LE SUIVI DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT	2.101	78,5 %	435	20,7 %	1.644	78,2 %	5	0,2 %	17	0,8 %
LA CONSTITUTION DES CLASSES	2.097	89,9 %	174	8,3 %	1.513	72,2 %	373	17,8 %	37	1,8 %
L'ORGANISATION DES ENSEIGNEMENTS (RÉPARTITIONS ETC.)	2.099	68,1 %	647	30,8 %	1.398	66,6 %	31	1,5 %	23	1,1 %
LES EXAMENS	2.091	69,7 %	625	29,9 %	1.064	50,9 %	393	18,8 %	9	0,4 %
LE DIALOGUE AVEC LES PARENTS D'ÉLÈVES	2.088	92,9 %	145	6,9 %	1.934	92,6 %	6	0,3 %	3	0,1 %
LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	2.093	55,5 %	886	42,3 %	1.159	55,4 %	2	0,1 %	46	2,2 %
LA MAINTENANCE ET LA SÉCURITÉ DES LOCAUX	2.092	89 %	57	2,7 %	1.549	74 %	313	15 %	173	8,3 %
LE BUDGET	2.082	80,6 %	45	2,2 %	1.435	68,9 %	244	11,7 %	358	17,2 %
LA PRÉSIDENTE DES DIFFÉRENTS CONSEILS	2.103	61,7 %	772	36,7 %	1.292	61,4 %	5	0,2 %	34	1,6 %

L'item « Je n'y suis pas associé » est une réponse quasi-exclusivement faite par des adjoints, notamment en ce qui concerne le budget. En revanche, certaines questions – par l'importance du taux « Je l'ai complètement délégué » (examens, classes, maintenance...) témoignent d'une part de professionnalisation/spécialisation des adjoints dans ces domaines (qu'il s'agisse des adjoints-proviseurs, principaux ou gestionnaires).

NOMBRE ET POURCENTAGE DE RÉPONSES CALCULÉS EN AJOUTANT « OUI, EN COLLABORATION AVEC D'AUTRES » ET « JE L'AI COMPLÈTEMENT DÉLÉGUÉ(E) »	EN 2003		EN 2013	
LE DIALOGUE AVEC LES PARENTS D'ÉLÈVES	1.381	91,3 %	1.940	92,9 %
LA CONSTITUTION DES CLASSES	1.282	84,6 %	1.886	89,9 %
LA MAINTENANCE ET LA SÉCURITÉ DES LOCAUX	1.345	88,9 %	1.862	89 %
LE BUDGET	1.141	75,4 %	1.679	80,6 %
LE SUIVI DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT	1.180	77,9 %	1.649	78,5 %
LES EXAMENS	1.110	73,3 %	1.457	69,7 %
L'ORGANISATION DES ENSEIGNEMENTS (RÉPARTITIONS ETC.)	921	60,8 %	1.429	68,1 %
LA PRÉSIDENTE DES DIFFÉRENTS CONSEILS	1.092	72,1 %	1.297	61,7 %
LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	794	52,5 %	1.161	55,5 %

Aucun des membres de la direction ne peut plus désormais avoir la même expertise dans tous les domaines d'activité. Il y a de fait une part de spécialisation pour certains d'entre eux, ceci en raison de la complexification et du développement de ce qui est attendu dans le fonctionnement des EPLE.



1.5 LES PRINCIPAUX DOMAINES D'ACTIVITÉ

Classement des trois activités qui donnent le plus de travail aux personnels de direction

Le métier de personnel de direction est d'abord un métier de communication : « Des recherches sur les managers montrent qu'ils utilisent de 50 à 80 % de leur temps à communiquer d'une façon ou d'une autre »⁽¹³⁾.

LA PREMIÈRE ACTIVITÉ (QUESTION 19)	EN 2003		EN 2013	
GRH	125	12,2 %	317	17,2 %
VIE SCOLAIRE	70	6,9 %	189	10,2 %
PILOTAGE PÉDAGOGIQUE			189	10,2 %
ORGANISATION GÉNÉRALE	25	2,4 %	160	8,7 %
EDT	22	2,2 %	132	7,2 %
SUIVI ET GESTION DES ÉLÈVES	233	22,8 %	106	5,7 %
GESTION COURRIER ET MESSAGERIE			91	4,9 %
ADMINISTRATION	47	4,6 %	79	4,3 %
GESTION GÉNÉRALE	89	8,7 %	75	4,1 %
GESTION DE L'INFORMATIQUE	28	2,7 %	67	3,6 %
RELATION AVEC LES PARENTS	12	1,2 %	60	3,3 %
RELATIONS EXTÉRIEURES	114	11,2 %	52	2,8 %
EXAMENS	28	2,7 %	42	2,3 %
PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET CONTRAT D'OBJECTIFS	60	5,9 %	37	2 %
SECRÉTARIAT	28	2,7 %	37	2 %
DISCIPLINE/SÉCURITÉ	17	1,7 %	31	1,7 %
ENQUÊTES	11	1,1 %	27	1,5 %
RELATIONS INSTITUTIONNELLES			26	1,4 %
RÉUNIONS			20	1,1 %
GESTION DES CONFLITS	45	4,4 %	20	1,1 %
PRÉPARATION DE LA RENTRÉE	27	2,6 %	16	0,9 %
AUTRES	40	3,9 %	72	3,9 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.021		1.845	

POUR CETTE 1 ^{ÈRE} ACTIVITÉ, ESTIMEZ-VOUS QUE... (QUESTION 20)	EN 2003		EN 2013	
CELA FAIT PARTIE DE MON MÉTIER	1.040	76,4 %	1.486	80,5 %
CELA NE CORRESPOND PAS À MES MISSIONS, MAIS JE PENSE DEVOIR LE FAIRE QUAND MÊME	233	17,1 %	263	14,3 %
JE PENSE QU'IL EST ANORMAL QUE JE SOIS CONTRAINT(E) DE LE FAIRE	88	6,5 %	96	5,2 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.361		1.845	

LA DEUXIÈME ACTIVITÉ (QUESTION 21)	EN 2003		EN 2013	
GRH	76	7,8 %	300	16,3 %
VIE SCOLAIRE	169	17,3 %	208	11,3 %
PILOTAGE PÉDAGOGIQUE	64	6,6 %	206	11,2 %
SUIVI ET GESTION DES ÉLÈVES	77	7,9 %	145	7,9 %
ORGANISATION GÉNÉRALE			125	6,8 %
GESTION GÉNÉRALE			103	5,6 %
RELATION AVEC LES PARENTS	50	5,1 %	103	5,6 %
ADMINISTRATION	54	5,5 %	80	4,4 %
EDT	74	7,6 %	69	3,8 %
EXAMENS	48	4,9 %	59	3,2 %
RELATIONS EXTÉRIEURES	64	6,6 %	57	3,1 %
GESTION DE L'INFORMATIQUE	38	3,9 %	51	2,8 %
ENQUÊTES	16	1,6 %	51	2,8 %
GESTION COURRIER ET MESSAGERIE			50	2,7 %
SECRÉTARIAT	19	1,9 %	39	2,1 %
RÉUNIONS			33	1,8 %
RELATIONS INSTITUTIONNELLES			29	1,6 %
PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET CONTRAT D'OBJECTIFS	61	6,2 %	28	1,5 %
DISCIPLINE/SÉCURITÉ	49	5 %	27	1,5 %
GESTION MATÉRIELLE	19	1,9 %	16	0,9 %
GESTION DES CONFLITS			13	0,7 %
AUTRES	99	10,1 %	47	2,6 %
TOTAL DES RÉPONSES	977		1.839	

POUR CETTE 2 ^e ACTIVITÉ, ESTIMEZ-VOUS QUE... (QUESTION 22)	EN 2003		EN 2013	
CELA FAIT PARTIE DE MON MÉTIER	995	75,2 %	1.494	81,2 %
CELA NE CORRESPOND PAS À MES MISSIONS MAIS JE PENSE DEVOIR LE FAIRE QUAND MÊME	224	16,9 %	268	14,6 %
JE PENSE QU'IL EST ANORMAL QUE JE SOIS CONTRAIN(T) DE LE FAIRE	105	7,9 %	77	4,2 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.324		1.839	

LA TROISIÈME ACTIVITÉ (QUESTION 23)	EN 2003		EN 2013	
GRH	73	8,9 %	226	12,6 %
PILOTAGE PÉDAGOGIQUE	51	6,2 %	201	11,2 %
RELATIONS EXTÉRIEURES	72	8,8 %	152	8,5 %
SUIVI ET GESTION DES ÉLÈVES	77	9,4 %	151	8,4 %
ORGANISATION GÉNÉRALE	35	4,3 %	126	7 %
RELATION AVEC LES PARENTS	25	3 %	110	6,1 %
VIE SCOLAIRE	44	5,4 %	104	5,8 %
GESTION GÉNÉRALE	22	2,7 %	86	4,8 %
ENQUÊTES	6	0,7 %	78	4,3 %
SECRÉTARIAT	24	2,9 %	76	4,2 %
GESTION DE L'INFORMATIQUE	28	3,4 %	68	3,8 %
RÉUNIONS	69	8,4 %	66	3,7 %
GESTION COURRIER ET MESSAGERIE			58	3,2 %
GESTION MATÉRIELLE	30	3,6 %	58	3,2 %
EXAMENS	22	2,7 %	41	2,3 %
RELATIONS INSTITUTIONNELLES			33	1,8 %
ADMINISTRATION	44	5,4 %	32	1,8 %
PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET CONTRAT D'OBJECTIFS	56	6,8 %	25	1,4 %
GESTION DES CONFLITS			24	1,3 %
DISCIPLINE/SÉCURITÉ	37	4,5 %	23	1,3 %
EDT	25	3 %	19	1,1 %
AUTRES	82	10 %	39	2,2 %
TOTAL DES RÉPONSES	822		1.796	

POUR CETTE 3 ^e ACTIVITÉ, ESTIMEZ-VOUS QUE... (QUESTION 24)	EN 2003		EN 2013	
CELA FAIT PARTIE DE MON MÉTIER	850	68,4 %	1.436	80 %
CELA NE CORRESPOND PAS À MES MISSIONS MAIS JE PENSE DEVOIR LE FAIRE QUAND MÊME	241	19,4 %	239	13,3 %
JE PENSE QU'IL EST ANORMAL QUE JE SOIS CONTRAIN(T) DE LE FAIRE	152	12,2 %	121	6,7 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.243		1.796	

Dans tous les cas, la GRH est l'activité qui donne le plus de travail aux personnels de direction. Arrivent ensuite le pilotage pédagogique, le suivi, la gestion, les questions de discipline autour des élèves et la gestion générale de l'EPL.

Dans la précédente enquête étaient mis en avant la gestion et le suivi des élèves, avec les relations extérieures, la GRH, les réunions et les emplois du temps.

1.6 CE QUI GÊNE DANS LE MÉTIER

Classement des éléments qui semblent peser

RÉPONSE 1 (QUESTION 25)
LE MANQUE DE PERSONNEL
LES INJONCTIONS DES TUTELLES
L'ATTITUDE DE CERTAINS PROFESSEURS
DES EXIGENCES SUPÉRIEURES AUX COMPÉTENCES DU PERSONNEL
LES CONDITIONS MATÉRIELLES
L'ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT DES ÉLÈVES
LA RÉGLEMENTATION
LA SOLITUDE
L'ATTITUDE DES PARENTS
L'OBLIGATION DE LOGER
MAUVAISES RELATIONS AVEC LES AUTRES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION
LES RELATIONS AVEC LES SERVICES
TOTAL DES RÉPONSES

RÉPONSE 2 (QUESTION 26)
LES INJONCTIONS DES TUTELLES
LE MANQUE DE PERSONNEL
L'ATTITUDE DE CERTAINS PROFESSEURS
DES EXIGENCES SUPÉRIEURES AUX COMPÉTENCES DU PERSONNEL
LES CONDITIONS MATÉRIELLES
L'ATTITUDE DES PARENTS
LA RÉGLEMENTATION
L'ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT DES ÉLÈVES
LA SOLITUDE
LES RELATIONS AVEC LES SERVICES
L'OBLIGATION DE LOGER
MAUVAISES RELATIONS AVEC LES AUTRES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION
TOTAL DES RÉPONSES

négativement sur l'exercice du métier

	EN 2003		EN 2013	
	161	13,1 %	359	19,7 %
	181	14,7 %	350	19,5 %
	102	8,3 %	220	6,7 %
	205	16,7 %	206	15 %
	155	12,6 %	123	6,9 %
	86	7 %	118	3,6 %
	102	8,3 %	115	8,1 %
	33	2,7 %	112	6,3 %
	75	6,1 %	72	5,3 %
	45	3,7 %	71	4,1 %
	11	0,9 %	46	3,1 %
	73	5,9 %	28	1,7 %
	1.229		1.820	

	EN 2003		EN 2013	
	157	13,7 %	258	14,5 %
	98	8,5 %	244	13,7 %
	126	11 %	226	12,7 %
	107	9,3 %	191	10,8 %
	175	15,2 %	189	10,6 %
	113	9,8 %	166	9,3 %
	85	7,4 %	151	8,5 %
	105	9,1 %	108	6,1 %
	65	5,7 %	95	5,3 %
	62	5,4 %	76	4,3 %
	41	3,6 %	48	2,7 %
	15	1,3 %	24	1,4 %
	1.149		1.776	

RÉPONSE 3 (QUESTION 27)	EN 2003		EN 2013	
L'ATTITUDE DE CERTAINS PROFESSEURS	121	12,7 %	234	14,5 %
LES INJONCTIONS DES TUTELLES	123	12,9 %	213	13,2 %
LES CONDITIONS MATÉRIELLES	108	11,3 %	192	11,9 %
LE MANQUE DE PERSONNEL	76	8 %	154	9,5 %
DES EXIGENCES SUPÉRIEURES AUX COMPÉTENCES DU PERSONNEL	79	8,3 %	152	9,4 %
L'ATTITUDE DES PARENTS	94	9,9 %	148	9,2 %
LA RÉGLEMENTATION	83	8,7 %	143	8,8 %
L'ÉVOLUTION DU COMPORTEMENT DES ÉLÈVES	109	11,4 %	140	8,7 %
LA SOLITUDE	45	4,7 %	90	5,6 %
LES RELATIONS AVEC LES SERVICES	40	4,2 %	76	4,7 %
L'OBLIGATION DE LOGER	60	6,3 %	53	3,3 %
MAUVAISES RELATIONS AVEC LES AUTRES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION	14	1,5 %	22	1,4 %
TOTAL DES RÉPONSES	952		1.617	

En compilant les 3 premières réponses des classements de chacune des 10 premières réponses, on obtient :

EN 2003	
LES INJONCTIONS DES TUTELLES	13,8 %
LES CONDITIONS MATÉRIELLES	13,2 %
DES EXIGENCES SUPÉRIEURES AUX COMPÉTENCES DU PERSONNEL	11,7 %
EN 2013	
LES INJONCTIONS DES TUTELLES	15,7 %
LE MANQUE DE PERSONNEL	14,5 %
L'ATTITUDE DE CERTAINS PROFESSEURS	13 %

Ce qui pèse le plus sur les conditions d'exercice du métier est sans conteste, pour une majorité de personnels de direction, les injonctions des tutelles... et cela depuis au moins 10 ans, avec une aggravation d'environ 2 points entre 2003 et 2013. Ensuite, on peut constater la disparition, dans ce « top 3 », des « conditions matérielles » comme conditions négatives d'exercice du métier, qui se retrouvent à la 5^e place. Elles sont remplacées par des réponses liées à la relation avec - et la gestion des - ressources humaines.

1.7 LES ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

Il s'agit de questions qui n'étaient pas posées en 2003.

LES ÉVOLUTIONS DU MÉTIER CITÉES CI-APRÈS VOUS APPARAISSENT-ELLES POSITIVES (QUESTION 37) ?	TOTAL	C'EST TRÈS POSITIF		C'EST PLUTÔT POSITIF		C'EST PLUTÔT NÉGATIF		C'EST NÉGATIF		C'EST TRÈS POSITIF/ C'EST PLUTÔT POSITIF		C'EST PLUTÔT NÉGATIF/ C'EST NÉGATIF	
LA PRÉSIDENTE ET L'ANIMATION DU CONSEIL PÉDAGOGIQUE	1.844	1.175	63,7 %	631	34,2 %	33	1,8 %	5	0,3 %	1.806	97,9 %	38	2,1 %
LA VARIÉTÉ DES STATUTS DES PERSONNELS	1.819	126	6,9 %	500	27,5 %	853	46,9 %	340	18,7 %	626	34,4 %	1.193	65,6 %
LES NOUVEAUX DROITS DES ÉLÈVES	1.798	212	11,8 %	1.179	65,6 %	356	19,8 %	51	2,8 %	1.391	77,4 %	407	22,6 %
LA CONDUITE DES CONTRATS D'OBJECTIFS	1.813	268	14,8 %	1.007	55,5 %	447	24,7 %	91	5 %	1.275	70,3 %	538	29,7 %
LA GESTION DES PERSONNELS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	1.822	74	4,1 %	680	37,3 %	814	44,7 %	254	13,9 %	754	41,4 %	1.068	58,6 %
LA CONDUITE DES RÉFORMES	1.820	163	9 %	944	51,9 %	598	32,9 %	115	6,3 %	1.107	60,8 %	713	39,2 %
LA VALIDATION DU SOCLE COMMUN	1.747	223	12,8 %	824	47,2 %	541	31 %	159	9,1 %	1.047	59,9 %	700	40,1 %
L'ORGANISATION DES EXAMENS ET CERTIFICATIONS	1.815	201	11,1 %	859	47,3 %	617	34 %	138	7,6 %	1.060	58,4 %	755	41,6 %
LA GESTION DES APPLICATIONS INFORMATIQUES	1.829	50	2,7 %	496	27,1 %	837	45,8 %	446	24,4 %	546	29,9 %	1.283	70,1 %
L'ORGANISATION DU TRAVAIL AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION	1.784	750	42 %	915	51,3 %	97	5,4 %	22	1,2 %	1.665	93,3 %	119	6,7 %

Deux « blocs » se détachent nettement :

d'un côté, une réelle volonté des personnels de direction de piloter pédagogiquement leur établissement et leurs équipes ;
de l'autre, une évolution ressentie par une majorité de répondants comme négative : applications informatiques, gestion et variété des statuts de tous les personnels.

Ceci est corroboré par les tableaux suivants.

LES TROIS MISSIONS QUI VOUS SEMBLER LE PLUS EN ACCORD AVEC LA FONCTION DE PERSONNEL DE DIRECTION

RÉPONSE 1 (QUESTION 38)		
LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT	1.189	64,2 %
LA RESPONSABILITÉ PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE	251	13,6 %
LA DYNAMISATION DE L'ÉTABLISSEMENT	174	9,4 %
L'APPLICATION DES PRINCIPES DE LA RÉPUBLIQUE	153	8,3 %
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	74	4 %
LE DÉVELOPPEMENT DES ENJEUX SOCIAUX	10	0,5 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.851	

RÉPONSE 2 (QUESTION 39)		
LA RESPONSABILITÉ PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE	686	37,1 %
LA DYNAMISATION DE L'ÉTABLISSEMENT	421	22,8 %
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	301	16,3 %
LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT	291	15,7 %
L'APPLICATION DES PRINCIPES DE LA RÉPUBLIQUE	114	6,2 %
LE DÉVELOPPEMENT DES ENJEUX SOCIAUX	36	1,9 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.849	

RÉPONSE 3 (QUESTION 40)		
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	597	32,3 %
LA RESPONSABILITÉ PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE	416	22,5 %
LA DYNAMISATION DE L'ÉTABLISSEMENT	309	16,7 %
L'APPLICATION DES PRINCIPES DE LA RÉPUBLIQUE	264	14,3 %
LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT	139	7,5 %
LE DÉVELOPPEMENT DES ENJEUX SOCIAUX	123	6,7 %
TOTAL DES RÉPONSES	1.848	

Le pilotage de l'établissement, la responsabilité pédagogique et éducative et la gestion des ressources humaines sont les trois missions qui traduisent le plus l'évolution du métier de personnel de direction.

2. LE MÉTIER AU QUOTIDIEN

2.1 L'EXPRESSION DU RESENTI

Analyse de la question ouverte : « Vos réflexions et suggestions sur le thème des conditions d'exercice du métier ».

L'enquête menée en 2004

Elle faisait ressortir :

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

Dans le détail de ce qui était alors évoqué comme source du « mal être » des personnels de direction :

- Apparaissait avec un taux de récurrence moyen la question du logement et des « astreintes » (constituant une entrée par la qualité de vie, certainement liée à un vivier de personnels de direction rajeuni et pour qui la dimension familiale est particulièrement importante).
- Associées au thème du manque permanent de temps, les relations avec les tutelles s'exprimaient à travers le constat d'un transfert de charges important.



- La question du temps de travail (au travers de l'ARTT, qui se mettait en place pour de nombreuses fonctions), n'émergeait pas comme formalisée mais traversait la thématique du manque de temps.
- Le recentrage sur les missions des personnels de direction s'imposait comme indispensable (description d'une réalité quotidienne du métier bien éloignée du référentiel).
- Enfin se dégagnaient deux axes très forts qui synthétisaient ce qu'il pouvait y avoir d'opposé entre la pratique réelle et ce que les personnels de direction souhaitaient pour l'exercice quotidien de leur métier :
 - La lassitude et les doutes des personnels de direction en question, même si l'enthousiasme pour leur métier continuait de les animer ;
 - L'image que les personnels de direction recevaient ou se faisaient de leur métier, liée aux manques (de temps, de personnels...). Ces deux dimensions mettaient l'accent sur le mal-être ressenti par les personnels de direction ⁽¹⁴⁾...

L'enquête 2014

Elle a été renseignée, pour cette dernière partie, par 968 personnels de direction ⁽¹⁵⁾. Pour faciliter l'analyse, un logiciel d'analyse sémantique de textes a été utilisé.

• Analyses quantitatives

Dans les commentaires libres, ont été observées les fréquences des catégories de mots parmi les réponses données (bien entendu, un même répondant peut se retrouver dans plusieurs catégories).

◦ Pour les verbes

- 49,9 % utilisent des verbes d'action : « Je ne veux pas faire », « Il faut agir collectivement », « qui mobilisent beaucoup d'énergie », « J'en assume pleinement », « Il faudra inventer »...
- 33 % des verbes qui expriment des états : « Il devient impossible », « Je suis très désabusé », « La solitude est très souvent présente », « Il semble plus que nécessaire »...
- 16,8 % des verbes déclaratifs : « Je considère », « Je déplore le manque de dialogue », « Je connais beaucoup »...

- **Pour les locutions de modalisation**
 - 15,6 % emploient des expressions concernant la gestion du temps : « des demandes souvent sans délai », « des dossiers en retard », « avec une gestion dorénavant très difficile », « des applications à mettre à jour régulièrement »...
 - 7,7 % concernant le cœur de métier : « seuls face à des responsabilités », « la demande au sein de l'établissement », « collectivité territoriale dans le cadre de responsabilités »...
 - 47,6 % concernant l'intensité du métier : « Trop de projets », « Il faut sans cesse », « Une gestion de plus en plus difficile », « très chronophage, très stressant »...

- **Les adjectifs qui reviennent le plus souvent**

- **Difficile** : « Il est de plus en plus difficile de répondre à toutes les sollicitations », « Il devient difficile de mener à bien des projets », « L'équilibre est difficile à trouver pour impulser, en particulier dans le déploiement du numérique »...
- **Administratif** : « De plus en plus de tâches administratives chronophages », « Être entouré d'un réel pôle administratif », « Lourdeur administrative au regard des moyens humains réels au sein des EPLE »...
- **Pédagogique** : « Recentrer le métier sur le pilotage pédagogique », « En attente d'un réel management pédagogique, à l'image des chefs de travaux », « Le rôle pédagogique du chef d'établissement doit être réaffirmé »...
- **Scolaire** : « Les adjoints sont occupés quotidiennement par des problèmes de vie scolaire », « La dotation en personnels de vie scolaire a encore diminué », « vigilance face au décrochage scolaire »...
- **Seul** : « Bien souvent seul face aux responsabilités », « Sans soutien, je suis de plus en plus seul face à l'arrogance », « Seul pour régler les problèmes du quotidien »...

- **Analyse qualitative**

Lors de l'analyse des commentaires, 8.424 occurrences remarquables ont été détectées. Parmi elles, 1.007 traitent du système éducatif, 911 du métier, 894 d'organisation des établissements, 716 de la gestion des personnels et 670 de la gestion du temps.

- **Le système éducatif**

- « Être personnel de direction est pour moi la meilleure possibilité de participer à l'évolution nécessaire de notre système éducatif ».
- « En collège, trop de réformettes floues ».
- « Alors que le pilotage et la mise en œuvre des réformes ne sont pas toujours faciles, l'accompagnement institutionnel est toujours faible ».
- « Les taux attendus ou les indicateurs attendus dans nos contrats d'objectifs deviennent insupportables ».
- « Il nous faut avoir les moyens d'une nouvelle gouvernance avec, par exemple, les contrats d'objectifs EPLE/académie/collectivité ».

- **Le métier**

- « J'ai constaté une augmentation constante de la charge de travail, liée notamment à l'individualisation des parcours des élèves ».
- « L'absence de reconnaissance de notre ministère dans nos missions est un vecteur de démotivation ».
- « La gestion des personnels ATTEE est parfois périlleuse car l'autorité hiérarchique empiète souvent sur l'autorité fonctionnelle qui relève de l'EPLE ».
- « Il est nécessaire d'être armé de valeurs profondément ancrées, d'avoir une formation solide en management et même une formation en psychologie ».
- « Le manque de postes de véritables assistants et pas seulement de secrétaires (trop surchargés par la multiplicité des tâches qui leur incombent) nuit sérieusement à l'exercice de nos missions essentielles (nous devons prendre en charge des tâches) ».

- **L'organisation des établissements**

- « La communication descendante des services rectoraux et académiques doit être optimisée et l'autonomie des établissements doit être mise en œuvre réellement ».
- « Il faut donner aux établissements de vrais moyens de la maintenance informatique ».
- « La délégation d'un nombre de tâches de plus en plus grand sur l'établissement par les services du rectorat ou de la DSDEN renforce l'impression de ne pas faire face ».
- « Les organisations sont très différentes selon les types d'établissement mais la structure des organisations et

le statut des personnels chargés de les assumer sont restés pratiquement inchangés ».

- **La gestion des personnels**

- « C'est vraiment la gestion des personnels qui est au cœur des évolutions de nos métiers et qui en sera le point nodal ».
- Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, je suis totalement lâché lorsqu'il faut prendre en charge la difficulté professionnelle des personnels d'État ou de la collectivité ».
- « Il faut clarifier le statut de chacun des personnels de l'établissement en l'adaptant aux contraintes actuelles ».

- **La gestion du temps**

- « Au premier trimestre, je passe mon temps à faire de l'informatique (SIECLE, STSWEB, TRM, EDT, ENT, logiciel de vie scolaire...). À partir de février, je passe mon temps à organiser des examens (blancs ou vrais), des CCF, des ECA, des TPE, des ECE... Entre les deux, je case les changements de salles, les absences, les remplacements de cours, les sorties, les autorisations diverses, les problèmes informatiques. Bref... je suis « chef de gare » et il ne faut pas que les trains se rencontrent ! ».
- « Aucune journée ne ressemble à l'autre. Il est parfois, même souvent, difficile de pouvoir rester concentré sur un dossier tant le quotidien peut être perturbé par tout et son



contraire. Il est de plus en plus difficile de répondre à toutes les sollicitations, enquêtes, concours pédagogiques et autres ».

- « Un métier très passionnant vu la multitude des responsabilités d'un chef d'établissement mais un métier très chronophage ».

Quand ils s'expriment sur leur condition d'exercice du métier, les personnels de direction utilisent d'abord et de manière extrêmement dominante des verbes d'action mais aussi (et presque dans la même proportion), s'agissant des locutions, celles en rapport avec l'intensité du métier (introduites par les adverbes « très », « trop »...). Dans cette expression libre, les adjectifs principalement utilisés dessinent le contour du métier : difficile, éducatif, pédagogique, scolaire, seul...

Les occurrences traduisent les préoccupations des personnels de direction, d'abord centrées sur le système éducatif puis sur le métier, ensuite l'organisation de l'établissement, la GRH et la gestion du temps.

L'une des réponses constitue la meilleure synthèse quant à l'expression du ressenti : « Un métier très passionnant vu la multitude des responsabilités d'un chef d'établissement mais un métier très chronophage ».



2.2 UNE JOURNÉE « ORDINAIRE »⁽¹⁶⁾

Les témoignages, ci-dessous, ont pour objet d'illustrer la vie professionnelle des chefs d'établissement et des adjoints : les hasards d'une journée de travail pour les personnels de direction...

C'est un recueil, évidemment non exhaustif, des tâches accomplies par les personnels de direction au cours d'une journée au mois de mars. Ce relevé reprend les éléments fournis par des collègues qui ont noté scrupuleusement leurs activités. Plusieurs chefs d'établissement, adjoints dans différents collèges et lycées implantés dans des zones urbaines ou rurales se sont livrés à cet exercice qui fait apparaître toute la diversité du métier.

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

6h30 : présence au départ d'un voyage scolaire.

7h15 : tour de l'établissement.

Et pendant ce temps, ailleurs... : visite à l'internat et aux cuisines, passage au service de restauration pour le petit déjeuner...

7h45 : accueil au portail, échange avec les agents, les professeurs, les élèves. Et pendant ce temps, ailleurs : en raison du brevet blanc, accueil et changement de salles des élèves de 6^e, de 5^e et de 4^e, prise de connaissance des informations de la presse locale, accueil d'un inspecteur...

8h20 : avant le départ pour le second site, organisation de la journée avec l'adjoint-gestionnaire et le principal-adjoint.

8h40 : retour au bureau. Le secrétariat fait part d'appels téléphoniques de professeurs malades pour la journée et d'un inspecteur qui souhaite faire une réunion d'équipe disciplinaire la semaine suivante.

8h55 : passage de l'infirmière qui rappelle qu'elle ne sera pas au collège aujourd'hui car elle est en visite médicale obligatoire dans ses écoles rattachées.

9h10 : accueil d'éducateurs et d'élèves venus d'un foyer d'accueil.

Et pendant ce temps, ailleurs... : réception de l'entreprise chargée du changement de serveur informatique, préparation des conseils de classe du soir, lecture et tri du courrier électronique, organisation de la liaison pédagogique avec le LP voisin, mise en place des élèves de 3^e pour le DNB blanc, rédaction d'une note de service...

10h00 : passage en salle des professeurs pendant la récréation et discussions autour de la journée « portes ouvertes » à préparer.

10h15 : organisation de la journée « portes ouvertes » avec le chef de travaux et échanges autour de la circulaire sur les machines dangereuses.

Et pendant ce temps, ailleurs... : notation des enseignants, réception d'un parent de 4^e mécontent d'un professeur, préparation du prochain CESC, point sur la matinée écoulée avec le CPE, préparation d'un conseil de discipline, réunion de suivi de chantier de rénovation de locaux, passage de la commission de sécurité...

10h45 : des modifications d'EDT sont à faire mais remises à plus tard en raison de l'appel de la division des Moyens du rectorat au sujet de la DHG, puis d'un appel de parent au sujet d'un professeur.

11h10 : prévenu par le professeur d'EPS, et du fait de l'absence de l'infirmière pour la journée, le chef d'établissement appelle les pompiers et la famille d'un élève qui s'est blessé pendant un match de volley-ball.

Et pendant ce temps, ailleurs... : lecture et tri du courrier électronique, réception d'élèves provoquant des incidents à répétition, travail avec l'IEN 1^{er} degré pour la mise en place de la liaison écoles/collège, synthèse des conseils de classe, visite des toitures du lycée par la région suite aux intempéries et promesse de travaux réalisés en urgence...

11h50 : une famille veut être reçue, séance tenante, par le chef d'établissement sous prétexte qu'un professeur a donné un travail supplémentaire à leur enfant. Les explications fournies... ne sont pas entendues par les parents.

12h05 : déjeuner sur « le pouce ».

12h20: séance de travail avec les équipes de suivi scolaire de deux classes. Et pendant ce temps, ailleurs... : cérémonie dans le cadre d'un partenariat d'entreprise, écoute d'un professeur qui fait part de ses doutes sur ses compétences à enseigner et qui « partage » ses problèmes personnels (syndrome vicariant), réception d'un artiste, accompagnement de la presse locale, qui vient faire une conférence...

13h00: intervention dans une classe suite au conseil de classe de la veille.

13h40: la rédaction finale du projet d'établissement est une nouvelle fois reportée. Le remplacement prévu de longue date d'un enseignant ne se fait pas et il faut trouver une solution avec les services du rectorat qui conseille le recours à Pôle Emploi. Et pendant ce temps, ailleurs... : mise en forme du procès-verbal du conseil d'administration, édition des bulletins après les conseils de classe, reprise de la notation des enseignants, départ pour la réunion de BEF de l'après-midi, point avec le COP sur les premières intentions d'orientation...

14h00: organisation d'un échange international avec l'équipe de langues vivantes.

14h30: un professeur surgit dans le bureau en poussant devant lui un élève qui ne veut pas lui présenter d'excuses écrites. Il scande qu'il ne le prendra plus en cours !

14h45: contact téléphonique avec la division des examens et concours pour l'organisation des premières épreuves du baccalauréat.

15h00: réunion avec les professeurs coordonnateurs et le gestionnaire pour la répartition des crédits d'enseignement par discipline. Et pendant ce temps, ailleurs... : appel au conseil général pour le remplacement d'urgence d'un agent, finalisation de la lettre de mission du proviseur-adjoint stagiaire, modification de l'emploi du temps d'une classe suite à l'absence d'un professeur qui va accompagner un voyage scolaire, reprise des dossiers abandonnés le matin...

16h00: passage en salle des professeurs.

16h05: un enseignant souhaite organiser une sortie scolaire mais il n'a pas respecté les procédures et les délais. Il faut trouver une solution !

16h15: un cas d'intrusion est à régler en urgence. Les services de police sont appelés et le cabinet du DASEN est informé.

16h50: des mandaterments sont à signer... en urgence !

Et pendant ce temps, ailleurs... : réunion du fond social lycéen, réponse à l'enquête impérieuse et indispensable du rectorat, réunion des professeurs principaux, mise à jour mensuelle des heures supplémentaires effectives...

Et pendant ce temps, encore ailleurs... : intervention d'urgence de la région. La toiture s'est effondrée !

17h30: deux conseils de classe à présider. Et pendant ce temps, ailleurs... : présentation du collège dans une école primaire, invitation de la mairie avec les correspondants étrangers, rendez-vous avec un professeur en difficulté, assemblée générale du centre culturel local suite à invitation, préparation d'une sortie scolaire...

20h00: lecture et tri du courrier électronique et du courrier papier, signature des parapheurs.

20h40: passage dans les dortoirs avec le CPE de service.

23h44: déclenchement intempestif de l'alarme incendie de l'internat et réveil des personnels logés ; un élève a « vapoté » dans les douches et la totalité des internes est dans la cour. Heureusement, il ne pleut pas !

Notre journée ordinaire s'est arrêtée la semaine des conseils de classe. Toute autre semaine aurait donné une autre journée ordinaire, aussi longue et aussi entrecoupée. Nous aurions pu considérer les semaines de préparation de la rentrée, de l'organisation des examens ou des réunions parents-professeurs, par exemple.

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

3. 2004-2014 : DES ÉVOLUTIONS CONTRASTÉES

« L'établissement au cœur du système éducatif ? Une lourde responsabilité pour les établissements scolaires. Dans le rapport annuel des inspections générales 2007 ⁽¹⁸⁾, l'établissement est présenté comme la clef de voûte du système tout entier, espace de tangence entre l'institution et ses usagers, assurant par un maillage fin (55.000 écoles publiques et privées, 11.500 établissements pour le second degré) le développement culturel du territoire : « C'est là que bat le cœur du système éducatif, que s'élaborent, face à la réalité du terrain, les stratégies pédagogiques, que se jouent la réussite et l'insertion ultérieure des élèves ».

La responsabilité de l'établissement est lourde puisque la stabilité de l'édifice semble reposer sur lui. Cette nouvelle problématique domine les débats actuels.

Devant les difficultés du système à se réformer, par-delà les aléas politiques et leurs figurations concrètes, un même mouvement semble guider les réformes en cours dans le second degré : faute d'accord national sur ce qu'il est juste de faire et de consensus large sur la définition de l'intérêt général, la tendance est grande de rabattre le débat de manière pragmatique en demandant aux acteurs de terrain - au prix pour eux d'un fort investissement personnel - de réajuster au coup par coup les défauts les plus criants du système » ⁽¹⁹⁾.

... et les acteurs de terrain sont, en l'occurrence, d'abord les personnels de direction !

« Un métier très passionnant, vu la multitude des responsabilités d'un chef d'établissement, mais un métier très chronophage » : cette phrase d'un personnel de direction en réponse à la question ouverte de l'enquête menée en fin d'année 2013 par le SNPDEN résume presque à elle seule le ressenti de toute la profession. Non qu'elle fasse l'impasse sur la difficulté de l'exercice du métier mais elle nous éloigne un peu de celle, plus sombre, que nous avons retenue en 2004 en illustration de la synthèse des travaux sur le *Livre blanc* : « Une réalité sans illusion, teintée souvent d'urgence et de solitude ».

Personne ne pensera sérieusement que l'urgence et la solitude ont disparu mais elles n'apparaissent pas telles qu'elles pouvaient le faire il y a dix ans. Première illustration sans doute de l'évolution du métier durant cette période.

3.1 **UNE ENQUÊTE PARTICULIÈREMENT REPRÉSENTATIVE**

Plus de 2.500 principaux-adjoints, proviseurs-adjoints, principaux et proviseurs ont répondu à notre enquête. Le taux de réponse – près de 20 % de la profession – qui est le plus important jamais obtenu pour une étude sur les personnels de direction, en assure la représentativité et fonde la légitimité des constats et des revendications qui en découleront.

Ce taux de réponse témoigne de l'importance des interrogations liées à l'exercice du métier. Le nombre de réponses montre aussi combien – face à la solitude de l'exercice professionnel – est



nécessaire l'appartenance à une organisation professionnelle qui permette de se retrouver et d'échanger sur son métier. En témoigne l'importance de la syndicalisation de la profession. La place du SNPDEN qui syndique la moitié de la profession et recueille les deux tiers de ses voix aux élections professionnelles est alors déterminante.

3.2 **L'ENVIRONNEMENT ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Qu'il s'agisse des établissements, des moyens humains et matériels, les conditions d'exercice sont finalement restées stables pendant la dernière décennie. Ce sont davantage les situations les plus extrêmes qui se sont normalisées : dotation en personnels de direction, de CPE ou de personnels administratifs.

Un métier dans une « temporalité chronophage et impérieuse »^[20]

« L'étude qu'Anne Barrère a récemment consacrée aux personnels de direction montre l'expérience bien plus complexe du temps qui est la leur à côté du temps immuable et cyclique des emplois du temps calés sur la semaine qu'ils partagent dans une certaine mesure avec les professeurs et les élèves ; les personnels de direction connaissent en effet deux temporalités bien différentes : celle, plus longue, de l'organisation scolaire et celle, beaucoup plus courte, des urgences.

Le temps de l'organisation scolaire est en principe articulé sur l'année scolaire, dans une mécanique qui est fondamentalement celle de la préparation de la rentrée suivante, et de la gestion prévi-

sionnelle des flux d'élèves et des moyens de fonctionnement ; c'est aussi celui des trois ou quatre réunions du conseil d'administration, de celles des autres instances régulières de l'établissement, de la présidence trimestrielle des conseils de classe et des actes annuels de gestion des personnels.

Il est aussi, depuis quelque temps et de plus en plus fréquemment, un temps pluriannuel : celui du projet d'établissement, du contrat d'objectifs, de la lettre de mission, de l'évaluation et de la mobilité.

Et puis, surtout, il y a le temps des imprévus et des urgences, bien plus difficile à maîtriser car, par définition, imprévisible. C'est une temporalité « chronophage et impérieuse », atteste Anne Barrère, pour laquelle les narrations des principaux intéressés ont « quelque chose d'héroïque » ; une expérience marquante qu'on raconte non sans « un certain brio romanesque » et qui est aussi « très dense en décisions relativement cruciales ». À la différence du temps des enseignants, celui des personnels de direction n'est statutairement ni mesuré, ni même normé ; depuis le dernier accord entre le ministre et les syndicats, il est seulement borné. Autogéré, ni totalement répétitif ni complètement programmable contrairement au temps des enseignants et des élèves, empruntant à la fois à la cloche et au sablier, au temps sacré de l'enseignement et au temps profane de la société, il s'inscrit dans une dialectique sans cesse renouvelée du prévu et de l'imprévu, de l'urgent et de l'important, qui structure la vie quotidienne des personnels de direction »^[21].

En ce qui concerne le temps de présence dans l'établissement et de travail, pour les adjoints comme pour les chefs, et sans qu'il s'agisse d'une mutation spectaculaire, le nombre d'heures a un peu diminué. Toutefois, les chiffres demeurent à un niveau extrêmement important puisque près de 88 % des personnels de direction sont présents 45 heures et plus dans l'établissement et 85,7 % d'entre eux estiment leur temps de travail supérieur à 45 heures par semaine ; et encore 54 % à plus de 50 heures.

L'horaire encore particulièrement élevé du temps consacré au travail, malgré cette légère réduction, ne peut faire oublier ce que nous relevions en 2004 : « La moitié des chefs d'établissement qui

dirigent des établissements comportant plus de 1.000 élèves disent travailler entre 55 et 75 heures hebdomadaires et 37 % entre 46 et 54 heures. Plus le chef d'établissement dit travailler longtemps, plus il y a de risques de traumatismes psychologiques »^[22].

L'invasion de la « sphère privée »

Moins encore par le fait qu'il ne s'agit par forcément d'une diminution réelle de ce temps consacré au travail. En effet, la question demeure : s'agit-il d'une meilleure prise en compte du temps de travail dans le cadre des nouveaux textes de 2003^[23] apparus depuis la première enquête ou/et d'une organisation différente du travail, notamment par l'utilisation de nouveaux outils mis à disposition et donc, dans ce cas, du transfert du travail vers le domicile, voire le lieu de vacances, par l'usage des outils mis à disposition de manière permanente ? Situation que connaît l'ensemble de l'encadrement, quels que soient le pays et le secteur d'activité, rendant aléatoire la séparation entre le lieu et le temps de travail traditionnels et ce qui relève de la sphère privée. La séparation n'est plus étanche.

« Les alertes électroniques en rafale. La boîte aux lettres électronique des personnels de direction voit arriver chaque jour une rafale de spams sous forme de rappels des obligations et des tâches : notation administrative des personnels enseignants, préparation de la rentrée scolaire, liste d'aptitude d'accès au corps des professeurs agrégés du second degré public, préparation des tableaux d'avancement à la hors-classe des professeurs certifiés, recension des cessations progressives d'activité (CPA), recrutements divers comme les conseillers en formation continue, les concours (externes, internes), les listes d'aptitude, les actions culturelles en faveur des personnels, les dispositions du mouvement inter et intra-académique, les évolutions de la version GFC 2010 de la procédure à mettre en œuvre pour l'obtention du supplément familial de traitement + annexes, les stages de préparation au certificat d'aptitude professionnelle pour les aides spécialisées, les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap (CAPA-SH), les avis de recherche d'enfants, les listes électorales pour les élections pour la représentation des personnels au comité technique pari-

taire spécial académique, les congés de formation professionnelle... »^[24].

« Autrefois, le travail était défini par une unité de temps, de lieu et d'action. Comme l'exprime Emmanuel Ray, professeur à la Sorbonne et spécialiste du droit du travail, « Stakanov était très courageux mais, à cause de la loi de la pesanteur, il ne pouvait pas rapporter une tonne de charbon chez lui ». Aujourd'hui, il y a interaction, voire invasion, du bureau à la maison comme il y a irruption du « personnel » au travail. En fait, c'est moins le lieu de travail qui compte maintenant que le moment du travail. Cela suppose un apprentissage, celui de la maîtrise de ses temps de connexion et de déconnexion »^[25].

3.3 DES TÂCHES TOUJOURS CARACTÉRISÉES PAR L'EXCÈS

Bien sûr, les personnels de direction, comme en témoignent de nombreux travaux, ne sont pas dans une situation spécifique par rapport à l'univers de l'encadrement qui « travaille à un rythme soutenu et ses activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation »^[26].

S'agissant des personnels de direction : « Le travail des chefs d'établissement est [...] exemplaire d'une certaine opacité et diffraction du travail de cadre dans les grandes organisations de services, où l'on fait beaucoup de choses sans voir toujours ce que l'on fait »^[27].



« Beaucoup de tâches très différentes, variées, très fragmentées la plupart du temps... La part de travail administratif, que l'on pourrait appeler « bureaucratique » reste très forte et beaucoup de chefs d'établissement la trouvent d'ailleurs bien trop envahissante, d'autant plus qu'elle correspond au fond à une version censée être obsolète de leur fonction. Mails, courriers, enquêtes de tous types, « remontées » de dossiers, d'informations, tout cela prend du temps. Le travail relationnel, formel ou informel, réunions, coups de téléphone, rendez-vous prévus ou non, est la deuxième partie de leur travail. La troisième concerne toutes les décisions, petites ou grandes, qu'ils sont amenés à prendre. Mais c'est intéressant que vous posiez la question de la visibilité de ce travail car, effectivement, sa dispersion finit par le rendre invisible. À la fin de certaines journées, certains disent avoir l'impression de n'avoir rien fait, tout en n'ayant pas cessé de travailler » ⁽²⁸⁾.

Une inflation permanente de tâches...

Avant même la parution du *Livre blanc* en 2004, une étude sur les personnels de direction relevait, en un inventaire à la Prévert : « Énorme surcharge de travail... tâches très différentes... de la pédagogie au choix de couleur des peintures... le manque de craies... élève en pleurs... parents angoissés... difficultés à approfondir... réponse à tout... alertes incendie multiples déclenchées volontairement... règlement des conflits

entre élèves et adultes qui n'arrivent plus à se maîtriser... gérer la sécurité intérieure et extérieure, l'agressivité tant des élèves que des personnels, ou des parents, les conduites déviantes, les deuils, les examens... la multiplicité des tâches avec les risques d'erreur et leurs conséquences... discordance entre une responsabilité très souvent engagée sur le plan juridique, sans qu'un réel pouvoir, ni une autonomie ne soient données pour la mise en place de vraies règles, adaptées aux établissements... manque d'autonomie réelle... risque de plaintes s'expliquant par l'ampleur des responsabilités et la « judiciarisation » croissante de la société... deux responsabilités antinomiques : assurer la sécurité des personnes et la continuité du service public... absence de soutien, tant de la base que de la hiérarchie... absence d'une formation réelle à gérer les traumatismes psychologiques, notamment face à des situations souvent très dramatiques auxquelles ils sont régulièrement confrontés : deuils, accidents, suicides, violences verbales et physiques... qui les déstabilisent personnellement » ⁽²⁹⁾.

D'autres témoignages... : « Il doit veiller au bon déroulement des enseignements. Mais quand cela se passe mal avec un enseignant titulaire, la marge d'action est à peu près nulle. Devant ce type de problème humain que connaissent quasiment tous les chefs d'établissement, ils sont bien seuls... » ⁽³⁰⁾.

... Ou réflexions sur « les injonctions paradoxales » : « Quand l'Institution affiche de valoriser l'autonomie et va ensuite évaluer la conformité, elle encourage une culture de la dépendance » ⁽³¹⁾ !

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

assumer le contrecoup des annonces ministérielles, gérer les ressources humaines des EPLE dans un cadre statutaire rigide et non négociable, répondre à des appels à projets... ».

En ce qui concerne les « entrants dans la fonction », ils expriment « des opinions mitigées sur leurs conditions de travail : la grande majorité (95 %) déclare devoir interrompre fréquemment une tâche qu'ils sont en train de faire pour en faire une autre non prévue » ⁽³²⁾.

« Plusieurs travaux indiquent que le temps de travail se compose de rencontres en face à face, de tâches administratives, de maintien de l'ordre, de communications téléphoniques. Le travail est sporadique (en moyenne 149 tâches par jour avec des interruptions constantes), la plupart des activités étant d'une durée inférieure à 4 minutes et concernant une suite de situations urgentes » ⁽³³⁾.

... qui porte atteinte à la qualité d'exercice des fonctions...

Si l'enquête du SNPDEN en 2003 (et donc, dans son prolongement, celle de 2013) n'interrogeait pas sur le ressenti de la quantité de travail, l'étude sur *Le moral des personnels de direction* ⁽³⁴⁾ de 2008 apporte un éclairage complémentaire :

- J'ai le sentiment que, dans mon établissement, on a beaucoup plus de travail à faire : 92 % plutôt ou tout à fait d'accord.
- J'ai le sentiment qu'on me demande d'en faire toujours plus sans vraiment comprendre pourquoi : 77 % sont plutôt ou tout à fait d'accord. Or, dans ce dernier cas, poursuit l'auteur, « La charge de travail est perçue comme d'autant plus lourde que l'attitude décisionnelle est faible et l'information déficiente ; le travail est alors subi » ⁽³⁵⁾.

Et en mesure les conséquences :

- J'ai le sentiment d'être soumis de plus en plus à des facteurs de stress ⁽³⁶⁾ : 88 % plutôt ou tout à fait d'accord.
- L'intérêt de votre travail : 81 % d'assez à très satisfaits (90 % en 2004).
- L'utilisation de votre compétence dans votre travail : 73 % de plutôt à tout à fait satisfaits.



- Les conditions de travail ont connu au cours de ces dernières années une dégradation pour 72 %.
- J'ai l'impression d'être dans un système où il y a trop de réorganisations, où les structures changent sans arrêt: 75 % plutôt ou tout à fait d'accord.
- La motivation des personnels a connu, au cours des dernières années, pour 52 %, une dégradation.
- J'ai l'impression que je consacre de plus en plus de temps à l'écoute des personnels: 81 % plutôt ou tout à fait d'accord.

Dans cette enquête, les éléments positifs d'évolution du travail sont: intérêt du travail, utilisation des compétences, conditions matérielles de travail, information sur la politique éducative, perspectives d'évolution professionnelle. Les éléments les plus négatifs: augmentation de la charge de travail, stress, soutien, conditions de travail, stress des personnels.

Les conclusions de cette étude sur *Le moral des personnels de direction*, entre 2004 et 2008, font apparaître une amélioration à 47 % mais surtout une dégradation pour 46 % des chefs d'établissement et adjoints.

... qui ne relève pas des missions des personnels de direction...

En 2013, même si le taux a connu une réelle décroissance, ce sont encore près de 31 % des personnels de direction qui estiment consacrer un quart de leur temps à effectuer des tâches qui ne relèvent pas de leur mission.

Ils sont un peu plus de la moitié (50,4 %) à estimer passer moins de 25 % de leur temps à effectuer des tâches qui relèvent spécifiquement de leur mission.

Si l'ordre des tâches - proposées dans l'enquête - reste quasiment identique en 2003 et en 2013, on peut cependant constater que les pourcentages subissent parfois de fortes évolutions. Si près de 60 % des personnels de direction ouvrent et ferment encore les portes de leur établissement, la surveillance des élèves au réfectoire, le remplacement ponctuel d'un enseignant ou d'un surveillant absent ou la passation

de commandes ont décru de manière très importante et quasiment disparu s'agissant de l'envoi des avis d'absence aux familles. Il est vrai que depuis notre précédente enquête la deuxième phase de décentralisation est effective, qu'a été créé le corps des assistants d'éducation et que moins d'établissements se trouvent sans CPE.

À noter que près ou plus de la moitié des personnels de direction ayant répondu à l'enquête doivent toujours prendre en charge eux-mêmes les élèves blessés, assurer le gardiennage des locaux ou intervenir dans la maintenance du parc informatique...

En revanche, il convient de relever de nouvelles dégradations en ce qui concerne les tâches liées à l'utilisation d'applications informatiques qui ont continué de croître jusqu'à des niveaux records, la quasi-totalité des personnels de direction étant amenée à saisir elle-même son courrier, à assurer des saisies dans des applications informatiques, voire à effectuer des tâches de secrétariat. D'une manière générale, le traitement de l'information et la gestion de ses flux sont devenus une dimension particulièrement importante du travail qui, comme il apparaît précédemment, n'est plus forcément réalisé à son bureau mais depuis son domicile.

La prise en charge de certaines des tâches citées dans l'enquête est assu-

rée « en collaboration avec d'autres » à un taux extrêmement élevé; pour d'autres, les réponses « je l'assure entièrement seul(e) » ou « je l'ai entièrement délégué(e) » (examens, classes, maintenance...), voire « je n'y suis pas associé(e) », témoignent d'une part de professionnalisation/spécialisation au sein de la direction des collèges et lycées.

Aucun des membres ne peut plus désormais avoir la même expertise dans tous les domaines. Il y a de fait une expertise pour certains d'entre eux, ceci en raison de la complexification et du développement de ce qui est attendu.

... et dont l'utilité, discutable, confine au « harcèlement »

Toutes ces tâches sont-elles utiles ?

« La liste de l'ensemble des tâches que les EPLE doivent effectuer est d'autant plus impressionnante que chacune des « tâches » peut, en réalité, recouvrir des travaux nombreux, préparatoires, d'exécution, de suivi, etc. »⁽³⁷⁾.

« Le recensement, nécessairement imparfait, des « tâches » effectuées dans un EPLE, évidemment variable selon les caractéristiques particulières de chacun d'entre eux, montre de manière éblouissante la variété extrême et la surabondance proprement extraordinaire, voire extravagante, de ces tâches. Ce constat conduit à poser une série de questions :



la charge de travail et la nature des tâches concrètes qui en découlent pour les responsables de ces EPLE sont-elles entièrement fondées et justifiées? Ne sont-elles pas excessives, voire abusives? Correspondent-elles toujours aux missions fondamentales des établissements scolaires, à leur « spécialité », enseignement, éducation, préparation à la vie professionnelle? Ne portent-elles pas atteinte au principe et à la réalité de l'autonomie des EPLE? Et, finalement, n'empêchent-elles pas tout le système éducatif d'évoluer, en alourdissant de façon paralysante l'existence même des établissements, les privant par là-même d'une part de la disponibilité, de la vitalité et de l'inventivité, notamment par le biais de « l'expérimentation », qui seraient de nature à faire très positivement et concrètement évoluer l'institution en faveur des élèves? »^[38].

Où relèvent-elles d'un harcèlement?

« La question concerne par exemple les redondances, si coûteuses à bien des égards, notamment quant aux enquêtes statistiques, et les sollicitations de toute nature qui ne cessent de descendre de la centrale et de l'académie vers les établissements (journée de ceci, semaine de cela, etc. sans considération de la continuité de l'enseignement et de la cohérence des programmes), - ce que le ministre Xavier Darcos a appelé « le harcèlement textuel » et le ministre François Fillon « le harcèlement administratif ». En réalité, il s'agit simplement d'une pathologie banale, de nature bureaucratique. Un grand nombre de ces procédures et de ces actes administratifs ne constituent pas la contrepartie d'un acte pédagogique ou éducatif; ils sont en quelque sorte gratuits, relativement à la spécialité de l'EPLE, et la question légitime se pose instamment de leur suppression. En outre, pour pouvoir être effectuées, ces tâches privent le chef d'établissement et son équipe du temps et de la disponibilité qui leur permettraient de prendre en charge de façon beaucoup plus présente et active, sur le terrain, les chantiers de toute nature, la résolution des difficultés et, surtout, les rencontres et les rapports, absolument décisifs, avec les élèves, personnels, les parents, les partenaires de l'EPLE (de plus en plus nombreux et exigeants). Il devient très urgent, aujourd'hui, de se saisir de cette question avec lucidité et détermination. En effet,



d'une part, la question de l'autonomie des établissements ne peut simplement s'examiner que si les responsables des établissements bénéficient enfin d'un allègement substantiel de leurs tâches et d'une simplification drastique des procédures auxquelles ils sont soumis, afin de retrouver la disponibilité mentale et matérielle indispensable à l'adaptation permanente de leurs réponses aux besoins pressants de leur terrain propre; et d'autre part, c'est toute l'Institution qui, à travers cette démarche assainissante de recentrage sur l'essentiel, retrouverait un dynamisme créateur »^[39].

Sans doute cette analyse d'une grande lucidité trouvera-t-elle un écho dans l'action des services ministériels, l'un de ses auteurs étant aujourd'hui directeur général de l'Enseignement scolaire (DGESCO) et à la tête d'une direction grande pourvoyeuse des excès ci-dessus dénoncés.

3.4 UNE ÉVOLUTION DES DOMAINES D'ACTIVITÉ ET DE LEUR HIÉRARCHISATION

C'est d'abord l'éloignement de l'EPLE de ses missions fondamentales qui conduit à un développement des domaines d'activité des personnels de direction. Là encore, l'analyse conduite dans l'ouvrage précédemment cité est pleine de bon sens: « L'établissement scolaire représente le lieu nodal de l'enseignement, de l'éducation et de la formation pour l'élève mais il est, dans le même

temps, le lieu social principal où se tient le jeune. La tentation est donc grande, et compréhensible, pour « l'administration » centrale ou territoriale de confier, par commodité, à l'EPLE des tâches et missions qui n'ont qu'un rapport lointain avec sa « spécialité », c'est-à-dire d'utiliser le support logistique destiné aux activités pédagogiques ou éducatives assurées par les EPLE pour la prise en charge par lui de missions hétérogènes à cette spécialité ».

Et l'exemple pris par les auteurs du paiement des bourses et des fonds sociaux ne manquera pas de faire écho auprès des équipes de direction! « Celui-ci constitue-t-il une charge administrative revenant tout naturellement aux établissements? L'argument avancé à cet effet (mais a-t-il des limites?) est que la bourse, par exemple, doit être prise en compte comme une aide apportée au jeune afin qu'il lui soit permis de devenir élève. Et le lieu où le jeune est élève, c'est bien en effet l'EPLE... D'où l'idée, qui, en vérité, ne va pas autant de soi qu'il pourrait y paraître, selon laquelle il est alors parfaitement logique (et économique, ce qui n'est pas non plus une évidence) de faire « administrer » ces bourses dans et par l'établissement lui-même. Quid alors de la spécificité et de l'autonomie de l'EPLE, qui n'en peut mais? Tout cela mériterait d'être réfléchi, concerté, clarifié ».

C'est, comme le soulignent les rédacteurs de l'ouvrage, toute la problématique du « guichet unique » et de l'impact que

cela représente dans l'organisation et le fonctionnement des EPLE.

D'autres exemples révèlent l'amplitude de ce qui n'est plus qu'un pur transfert de charges. « La conception selon laquelle le collège, puisqu'il dispose en grande continuité de la présence physique des élèves, doit tout naturellement dispenser l'attestation de sécurité routière, jusqu'à la dérive qui rend cette attestation formellement plus décisive que le brevet des collèges lui-même (la première détermine le droit à conduire un deux-roues et de passer son permis de conduire ; le second ne pèse même pas sur l'orientation de fin d'année), soulève une problématique d'une importance sociale aussi grande que celle qui s'interroge sur le fait de savoir si les allocations familiales sont une mesure d'aide à la famille ou aux parents les plus démunis. Cet aspect majeur est donc à examiner tout particulièrement, en raison des abus auxquels il aboutit mécaniquement, en sus de ceux qu'une « déconcentration » permanente en direction des EPLE, sinon peu scrupuleuse, en tout cas souvent mal comprise, a créés.

Ce sont les « transferts de charges », et pas uniquement financières, qui dégradent les relations de confiance entre l'Institution et les personnels de direction et qui suscitent, par exemple, pour se contenter d'une illustration assez récente, le « front uni des syndicats de chefs d'établissement contre le recrutement des EVS dans le premier degré » (dépêche AEF du 19 mai 2006). La loi n° 2006-636 du 1^{er} juin 2006 a en effet étendu le champ de spécialité des EPLE en faisant d'eux des employeurs pour le compte d'autrui : les EPLE peuvent ainsi recruter des emplois aidés pour le compte des écoles (cf. art. L.421-10 du *Code de l'éducation*). Dans un contexte où les fondements juridiques des entités administratives demeurent confus et où les fonds manquent quasiment partout, ce mode de recrutement peut d'abord apparaître comme commode et économique, ne peut que se développer mais présente un certain risque de désordre. Il est surtout clair que, si l'on peut comprendre l'objectif qui le motive, un tel comportement, qui éloigne l'EPLE de sa mission fondamentale, l'enseignement, et dont les éléments lui échappent, ne lui fait certainement pas perdre son âme mais son autonomie » ⁽⁴⁰⁾.

Les transferts de charges vers l'EPLE entraînent l'évolution des domaines d'activité des personnels de direction qui tout à la fois s'étendent et évoluent dans leur hiérarchisation.

En 2003, l'activité donnant le plus de travail aux personnels de direction était liée à la vie scolaire (le suivi et l'encadrement des élèves au plan comportemental), situation qui était déjà soulignée dans des études antérieures : « Le représentant de l'État dans l'établissement, c'est le chef d'établissement [...]. Il est chargé d'abord de veiller au respect des lois de la République, de l'ordre public à la sécurité des personnes et des biens ». [...] « L'ordre et la sécurité, la surveillance et la protection, sont en train de devenir des dimensions essentielles de l'action directoriale ». [...] « L'absence d'accord sur les valeurs communes qui fondent des comportements acceptés, valorisés ou sanctionnés, laisse aux chefs d'établissement une marge d'action considérable pour tenter de construire un ordre et constitue la source essentielle de leurs préoccupations et de leurs angoisses » ⁽⁴¹⁾.

Pour les entrants dans la fonction ⁽⁴²⁾ : « Dans l'idéal, leur vision du métier est de conduire une politique pédagogique et éducative mais, dans la réalité, le travail administratif prévaut. L'écart entre la conception du métier et la réalité, appréhendé à partir du classement des quatre grands domaines d'activités identifiés dans le référentiel des compétences des personnels de direction (conduire une politique pédagogique et éducative, conduire et animer la gestion de l'ensemble des ressources humaines, assurer les liens avec l'environnement et administrer l'établissement) montre un décalage entre la représentation du métier et la réalité du terrain. Dans l'idéal, conduire une politique pédagogique et éducative arrive nettement en tête avec 82 % de citations mais seulement 18 % dans la réalité. Inversement, « Administrer l'établissement » est peu cité dans l'idéal (7 %) mais arrive premier dans la réalité (55 %). Si l'organisation de la vie pédagogique est l'activité la plus prenante, quatre sur dix manquent de temps pour participer aux réflexions sur le pilotage.

Parmi les deux tâches - dans une liste prédéfinie de 15 - qui leur prennent le plus de temps, arrive nettement en tête l'organisation de la vie pédagogique

(examens blancs, rencontres etc.), suivie par les contacts avec les enseignants (29 %) et les élèves (27 %). La lecture d'ouvrages ou de textes à caractère théorique sur les enjeux de l'école ou du système éducatif et la participation au pilotage de l'établissement sont les deux tâches pour lesquelles ils regrettent de ne pas pouvoir y consacrer autant de temps qu'ils l'auraient souhaité.

La lecture et la prise de connaissance de documents (circulaires, notes etc.) semblent chronophages. Elles arrivent en 4^e position pour le plus de temps et en 3^e pour le manque de temps.

Quel que soit le type d'établissement, l'organisation de la vie pédagogique est l'activité qui prend le plus de temps



mais avec de fortes variations (55 % en LP, 61 % en collège et 77 % en LEGT). La seconde activité, en termes de fréquence de citations, varie selon le type d'établissement : contacts avec les élèves (collège), contacts avec les enseignants (LEGT) et lire et prendre connaissance des documents (LP).

L'enquête du SNPDEN menée en 2013 fait apparaître que le pilotage de l'établissement, la responsabilité pédagogique et éducative et la gestion des ressources humaines sont les trois missions qui sont déclarées être le plus en accord avec les fonctions de personnel de direction.

La gestion des ressources humaines est l'activité considérée comme donnant dé-

sormais le plus de travail aux personnels de direction. Arrivent ensuite le pilotage pédagogique, le suivi et la gestion des élèves, les questions de discipline autour de ceux-ci et la gestion générale de l'EPLE. Il y a dix ans, c'étaient donc d'abord les questions liées aux élèves qui étaient citées avant les relations extérieures, la GRH, les réunions et les emplois du temps.

Mais ce qui pèse le plus sur les conditions d'exercice du métier est majoritairement le facteur « injonctions des tutelles »... C'est déjà ce qui était le cas, mais à un moindre niveau, il y a dix ans !

Entre les deux enquêtes, les « conditions matérielles » ont régressé dans le classement des conditions négatives d'exercice du métier et ont été remplacées par les réponses liées aux ressources humaines.

Pour autant, ce qui demande le plus de travail n'est pas forcément connoté négativement, car considéré comme faisant partie du métier. Ce qui est considéré comme « anormal » diminue.

En terme « d'évolution » sur la période, est considéré de manière positive (et même revendiqué) le pilotage pédagogique des établissements et des équipes (l'ensemble des réponses fait apparaître que les personnels de direction se considèrent davantage dans le « pilotage » que dans « l'administration ») et, de manière négative, la gestion de la variété des statuts des personnels, comme (mais c'est récurrent depuis de nombreuses années) les applications informatiques !

L'évolution des métiers de direction d'établissement (que l'enquête du SNPDEN permet d'appréhender) ne semble pas être propre à la France : « Les portraits des chefs d'établissement que dessinent les auteurs se ressemblent étrangement. En ces « temps incertains et compliqués », selon la belle formule des contributeurs américains, ces hommes et ces femmes, respectés pour leur expérience et la légitimité du *primus inter pares*, porteurs de valeurs, ont dû assumer de nouveaux rôles, s'adapter à un métier lourd et difficile, traversé de multiples tensions, fait « d'un ensemble infini et impossible de tâches isolées les unes des autres », sans disposer toujours des moyens nécessaires pour agir. Il leur a fallu s'affirmer comme de vrais managers mais aussi

comme des leaders pédagogiques, donner sens à l'action collective, améliorer les performances de leur établissement, répondre à des exigences croissantes et multiples, à la pression des évaluations externes et internes. On comprend dès lors l'inquiétude de pays qui peinent à assurer le renouvellement générationnel et à recruter de bons candidats, motivés et efficaces »⁽⁴³⁾.

« En cette période de transition, la situation paraît fragile et instable ; plusieurs pays s'inquiètent pour l'avenir de la profession compte tenu de leurs difficultés à assurer un recrutement à la hauteur des enjeux. La profession souffre d'un manque d'attractivité, les avantages compensant mal la lourdeur des charges et les responsabilités que les chefs d'établissement, soumis à une stricte obligation de reddition des comptes, doivent assumer »⁽⁴⁴⁾.

Et demain, quel métier pour les personnels de direction français ? Comment ne pas se retrouver dans les mots de l'un des meilleurs connaisseurs du système éducatif français : « Le chef d'établissement ne pourra réellement devenir le pilote de son établissement que si la formation initiale et continue fait de lui une personnalité qui s'impose, que s'il est associé d'une façon ou d'une autre à la gestion de la carrière des enseignants, que s'il dispose de moyens pour mettre en place des corps intermédiaires et s'appuyer sur les « forces vives » de l'établissement (avec un CA rénové par exemple), que si, enfin, la réglementation pédagogique lui laisse des plages de liberté. Bref, si on lui fait confiance ! »⁽⁴⁵⁾.



3

Troisième partie : 2004-2014, l'exercice du métier au cœur des revendications du SNPDEN

2004,

les réflexions et propositions portées par le SNPDEN qui illustrent le *Livre blanc* s'articulent autour de deux points essentiels :

- « **Diriger un établissement public décentralisé et autonome** : un métier assuré par les personnels de direction », qui se décline autour de plusieurs notions :
- **L'autonomie de l'établissement public d'enseignement dans le cadre de la décentralisation** : les motions adoptées par nos instances insistent sur l'attachement à l'EPLE et un accroissement de son autonomie en rappelant en ce domaine la nécessité de « faire réellement respecter dans leur intégralité, par tous les échelons de notre hiérarchie, ainsi que par les « autorités de tutelle », les responsabilités qui nous sont déjà dévolues par le décret du 30 août 1985. Il s'agit de faire valoir un espace d'initiatives dans le respect des compétences reconnues par la loi aux EPLE et à leur conseil d'administration. Nous devons réaffirmer avec force et vigueur qu'un éventuel élargissement de l'autonomie de l'EPLE doit impérativement s'inscrire dans une logique d'un pilotage dans un cadre national défini par un cahier des charges »⁽⁴⁶⁾. La revendication d'autonomie est cadrée par l'affirmation de la nécessité de ne pas placer les établissements scolaires en situation de concurrence. Nous soulignons alors que « L'es-
pèce de harcèlement que constituent

la diversité et l'accumulation des pressions, contrôles tatillons, exigences d'enquête ou de projets, et l'empilement de circulaires nationales, académiques et départementales obèrent la maîtrise des conditions concrètes d'exercice de notre métier. Cette situation que nous subissons a été dénoncée par le ministre Xavier Darcos en personne le 5 novembre 2002 devant le médiateur national et les médiateurs académiques en termes de « harcèlement textuel »⁽⁴⁷⁾. Pour le SNPDEN, en 2004, mais cela reste d'actualité en 2014 : « Toute nouvelle étape de la décentralisation doit passer par un élargissement de l'autonomie de l'EPLE, dans un cadre national, pour garantir la pérennité d'un service public d'éducation assurant l'égalité des chances d'accès au savoir »⁽⁴⁸⁾.

- **L'organisation administrative de l'établissement public d'enseignement décentralisé** : direction (place de l'adjoint), équipe de direction, pôle administratif (renforcé et formé, notamment pour faire face, alors, au risque de développement du contentieux administratif), établissements multi-sites.
- **La structure interne de l'établissement** : conseil d'administration et sa présidence par les personnels de direction, création d'un bureau du conseil d'administration (que l'évolution du fonctionnement de la commission permanente rendra moins prégnante), conseil pédagogique dont la création effective est demandée, conseil de discipline (qui voyait une nouvelle fois sa composition modifiée).

- « **Renforcer la spécificité du métier** » :

- **Dans le cadre de la mise en œuvre du protocole** : lettre de mission, groupes de travail permanents auprès des recteurs, extension du domaine de délégation aux adjoints.
- **Dans le domaine du temps de travail** : en 2004, c'est la discussion sur le temps de travail et l'application de l'ARTT aux personnels de direction. L'action déterminée du SNPDEN conduira à l'adoption de mesures spécifiques sur notre temps de travail et l'organisation du travail au sein de l'équipe de direction.

Entre 2004 et 2014,

les positions du SNPDEN concernant les conditions d'exercice du métier ont suivi les évolutions qui se sont produites tant pour les personnels de direction que pour l'ensemble du système éducatif. Certaines préoccupations sont toujours présentes ; d'autres ont perdu de leur acuité ou ont disparu.

- **Ce qui revient de façon récurrente** : les injonctions des tutelles. Les collègues ne ressentent pas d'amélioration depuis 10 ans. Le ministère, les rectorats et inspections académiques considèrent toujours l'EPLE comme un service déconcentré de l'État, presque 30 ans après le décret de 1985 ! A ce sentiment s'ajoute souvent le regret du manque de soutien hiérarchique et de reconnaissance.
- **Ce qui a perdu de sa prégnance ou s'en trouve en partie atténué** :

- **Les questions relatives à la laïcité et au vivre-ensemble**: à cet égard, l'action résolue du SNPDEN a permis d'apaiser des situations critiques (lois sur le port de signes religieux ostensibles, lutte contre des velléités communautaristes ou idéologiques...). Mais la vigilance doit continuer à s'imposer.
- **Le temps de travail**: préoccupation forte se dégageant du *Livre blanc* de 2004, l'aménagement de notre temps de travail a fait l'objet de dispositions spécifiques adaptées à notre statut et à l'organisation de l'EPL (relevé de conclusions de janvier 2007). Concrètement, sur le terrain, cela a débouché sur une équipe de direction plus opérationnelle (renforcement du rôle de l'adjoint, gestionnaire qui devient aussi un adjoint...). Cette meilleure prise en compte de notre temps de travail (ou organisation différente du travail) a rendu cette problématique un peu moins présente qu'en 2004, même si l'on ressent au travers des réponses que c'est la définition même du temps de travail qui a évolué, par une porosité importante vers ce qui était alors protégé: la sphère privée.
- **Ce qui est nouveau ou relativement nouveau ou qui s'est renforcé**:
 - **Les questions relatives à la gestion des ressources humaines**: augmentation de la variété des statuts des personnels non enseignants et enseignants, gestion spécifique des personnels des collectivités territoriales (conséquence du transfert des TOS de 2004), recrutement des personnels (contrats aidés, assistants d'édu-



cation sous statut public), gestion des remplacements.

- **Les outils numériques**: leur arrivée massive – et pas toujours bien contrôlée – préoccupe également nos adhérents. Leur pertinence et leur valeur ajoutée ne sont visiblement pas toujours remarquées...
- **La volonté exprimée par les personnels de direction de piloter l'établissement** et d'assurer réellement leurs responsabilités pédagogiques et éducatives se dégage nettement. En traversant le paysage éducatif depuis 10 ans, les questions liées à l'autonomie, à la contractualisation, à la conduite des réformes ont mis au premier plan le rôle de pilote et de premier pédagogue du chef d'établissement.

AUTONOMIE-PILOTAGE DE L'EPL

CONSTAT EN 2004

Les injonctions de notre hiérarchie mettaient à mal la notion d'« autonomie » de l'EPL: « harcèlement textuel »,

« commandes » trop souvent éloignées de l'intérêt du service, temps de travail très élastique...

ÉVOLUTIONS DE 2004 À 2014

Grâce à l'action du SNPDEN - manifestation nationale de novembre 2006 - et aux négociations engagées, un relevé de conclusions a été signé avec le ministère. Le volet « temps de travail » (mis en place d'un cadrage national et d'un compte épargne temps - par ailleurs diversement appliqué selon les académies) et le volet « reconnaissance professionnelle » (progrès en termes d'indemnités et de ratios de promotion) sont de réelles avancées. En revanche, concernant le volet « exercice du métier » et notamment la charte des pratiques de pilotage, le bilan peut encore être amélioré.

L'acte 1 puis l'acte 2 de la décentralisation ont consacré un rôle accru des collectivités territoriales dans le fonctionnement des EPL. Le SNPDEN a toujours rappelé que cette nouvelle gouvernance devait être basée sur un réel tripartisme respectueux de l'autonomie de l'établissement, notamment dans la perspective d'une phase III.

Le rôle de pilotage du système éducatif de et par l'État s'est effacé au profit d'une territorialisation différenciée des académies (surtout jusqu'en 2012) - enquête du SNPDEN sur les 30 académies et sur la carte scolaire -, le concept d'autonomie étant perçu comme un moyen de réduction des moyens. Par de nombreuses actions - notamment académiques - le SNPDEN-UNSA a dénoncé et combattu une telle dérive de nature à mettre à mal le pacte républicain.

Parallèlement à ce mouvement décentralisateur, le ministère a œuvré pour la création d'établissements multi-sites, initialement prévus pour fédérer autour d'un établissement support un réseau d'enseignement de taille restreinte (EPL de moins de 250 élèves). Devant la dérive de certaines formes d'organisation, le SNPDEN-UNSA a constamment rappelé les conditions dans lesquelles ces projets doivent se réaliser.

LE RESSENTI DES COLLÈGUES EN 2014

Les injonctions des tutelles sont toujours très mal perçues. L'EPL n'est pas encore considéré comme une entité autonome par notre hiérarchie. À cela s'ajoute la réalité de la « double tutelle » du fait du rôle de plus en plus important joué par la collectivité.

PROPOSITIONS DU SNPDEN

- La contractualisation tripartite : le SNPDEN demande qu'à partir d'une trame nationale, la collectivité, conjointement avec l'État - garant de l'équité sur le territoire national - élabore une convention-cadre qui s'impose, de par la réglementation, à tous les EPL du ressort de la collectivité. Chaque établissement, dans le cadre d'un dialogue de gestion tripartite, élabore la déclinaison locale de cette convention-cadre. Elle comporte obligatoirement le socle minimum de moyens humains, matériels et financiers fixés pour 3 ans à l'EPL. Chaque année, un dialogue de gestion intermédiaire ajuste les moyens ⁽⁴⁹⁾.
- Le SNPDEN rappelle que tout projet de multi-sites, ou d'autres formes de structures ou d'organisation, doit

s'appuyer sur un diagnostic précis ayant pour objectif l'amélioration de la qualité du service public afin que soient maintenus et renforcés une offre de formation et des parcours scolaires visant la réussite de chaque élève. Ces nouvelles structures (ou modalités d'organisation) doivent contribuer à une meilleure gouvernance des EPL, à créer des conditions d'une dynamique pédagogique plus favorable, à réduire la concurrence entre établissements, dans le respect de la charte des pratiques de pilotage. Ces projets, réfléchis localement, doivent notamment s'inscrire dans une logique de cohérence territoriale, avec le souci de renforcer une mixité sociale et scolaire ⁽⁵⁰⁾.

Sept années après la signature du relevé de conclusions auquel est annexée la charte des pratiques de pilotage, le SNPDEN regrette que celle-ci n'ait pas fait l'objet de l'évaluation qui était prévue tous les 3 ans. Un plan pluri-annuel d'actions doit être élaboré avec un calendrier effectif d'atteinte des objectifs ⁽⁵¹⁾.

RESPONSABILITÉS PÉDAGOGIQUES ET ÉDUCATIVES

CONSTAT EN 2004

- Vœu qu'une loi sur les signes religieux vienne rappeler que l'École, sans être un sanctuaire, n'est pas un lieu banal.
- Volonté d'un suivi du protocole d'accord de l'an 2000 : triptyque diagnostic/lettre de mission/évaluation ; amélioration de la formation initiale et continue.
- Souhait de mieux fonctionner en externe et en interne : consolidation des groupes Blanchet, création du conseil pédagogique, extension de délégations à l'adjoint...

ÉVOLUTIONS DE 2004 À 2014

- Le conseil pédagogique est entré dans les faits (et... peut-être dans les esprits). Notre rôle pédagogique dans l'établissement se trouve ainsi renforcé.

- Le triptyque diagnostic/lettre de mission/évaluation s'est mis progressivement en place dans des conditions plus ou moins satisfaisantes selon les académies. Le SNPDEN a sans cesse rappelé l'exigence de transparence et d'équité qui doit présider à toutes les étapes.
- Le projet d'établissement et le contrat d'objectifs peuvent être des outils de pilotage opérationnels de nature à donner une cohérence à l'action commune au sein de l'EPL.
- Le développement des systèmes d'information et des applications numériques pose depuis plusieurs années la question suivante : quel cahier des charges au bénéfice des EPL ?
- Les réformes successives ont cristallisé des tensions dans les établissements autour des questions suivantes : statut, missions et évaluation des enseignants.

LE RESSENTI DES COLLÈGUES EN 2014

- Sont perçus comme largement positifs : la présidence et l'animation du conseil pédagogique, les nouveaux droits des élèves, la conduite des



contrats d'objectifs, une meilleure organisation du travail au sein de l'équipe de direction.

- Il est rappelé la volonté de mettre au cœur du métier le pilotage pédagogique et éducatif et le suivi des élèves.

PROPOSITIONS DU SNPDEN

- Le SNPDEN rappelle que la question de la sécurité et de la fiabilité des flux d'information relève aujourd'hui de la continuité du service public. Il demande l'élaboration d'un cahier des charges sur les environnements numériques et sur la maintenance informatique, négocié avec les collectivités territoriales, dans l'intérêt des EPLE et des usagers^[52].
- Le temps de travail des personnels de direction est défini, tant sur la semaine que sur l'année, par un arrêté du 28 août 2007. L'article 1 de ce texte précise qu'ils sont des cadres autonomes « responsables de l'organisation de leur travail », le contrôle de l'autorité hiérarchique ne pouvant porter sur cette organisation mais sur l'exécution des missions confiées. L'accroissement des temps d'ouverture des établissements, des missions

et des tâches, des sollicitations toujours plus nombreuses de la hiérarchie comme des collectivités territoriales, incombant aux personnels de direction, suscitent de légitimes interrogations quant aux conséquences sur leur temps de travail.

L'absence, parfois, d'un chef d'établissement-adjoint et l'inexistence d'un secrétariat général dans l'organisation actuelle des établissements, quelle qu'en soit la taille, comme l'insuffisance des personnels administratifs, parfois non affectés sur la totalité de l'année, impactent le temps consacré à l'exercice des missions premières.

Il convient dans ce cadre de demeurer très vigilants quant au respect de la réglementation et d'imposer la possibilité réelle des récupérations, y compris éventuellement durant le temps scolaire et, à défaut, d'abonder un CET dont l'arrêté du 28 août 2009 a prévu l'ouverture^[53].

- Pour le SNPDEN, le système actuel de notation des enseignants est obsolète et inopérant pour reconnaître l'investissement des personnels comme pour apprécier leurs compétences professionnelles. Le passage à une évaluation au sein de l'établissement, à l'œuvre pour tous les autres personnels, doit reconnaître le métier des enseignants tel qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire significativement inscrit dans le cadre du service public et par l'environnement dans lequel il s'exerce : le territoire, l'établissement et la classe.

La didactique disciplinaire est une dimension de la professionnalité enseignante mais elle est surtout un outil professionnel au service de la réussite des élèves. Du fait de sa technicité, l'appréciation de sa maîtrise et de son actualisation relève des corps d'inspection. Naturellement, elle ne peut être déconnectée du contexte de l'EPLE et de son projet. La pratique de l'auto-évaluation et de l'entretien a également son sens dans ce contexte. Dans le cadre d'une évaluation enrichie par un regard croisé avec les corps d'inspection, l'objectif principal de l'entretien avec la direction doit être conçu comme un moment d'échanges réguliers dont les modalités de mise en œuvre doivent garantir les principes d'équité et de transparence. L'entretien permettra

notamment de réfléchir à ce que veut dire pour chacun l'appartenance à une même communauté éducative.

Les personnels de direction, dans leur rôle pédagogique au sein de l'EPLE, sont en mesure d'apprécier, au-delà de la manière de « servir » des enseignants, leur contribution au travail collectif, leur investissement au sein de la communauté scolaire et leur rôle dans la réussite des élèves. Cet échange doit témoigner à la fois de la liberté pédagogique de l'enseignant et de l'obligation que son travail s'intègre dans les orientations de service public et plus précisément dans le projet commun de la communauté éducative toute entière, projet d'établissement et contrat d'objectifs étant alors portés collectivement par tous les acteurs au lieu de ne relever que de la responsabilité et de l'évaluation du seul chef d'établissement^[54].

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CONSTAT EN 2004

Il est souligné le manque de personnels et de personnels formés placés sous notre responsabilité, avec une inadéquation fréquente entre exigences du poste et niveaux de qualification.

ÉVOLUTIONS ENTRE 2004 ET 2014

- La loi de décentralisation de 2004 a acté le transfert vers les collectivités territoriales des personnels TOS sans se poser la question essentielle, à savoir si cela faciliterait ou non l'autorité fonctionnelle du chef d'établissement sur ces agents, d'où des tensions fréquentes que nos responsables académiques et départementaux ont eu à gérer, en rappelant sans cesse l'intérêt du service rendu aux usagers.
- La mise en place de la RGPP dans l'Éducation nationale (jusqu'en 2012) a considérablement dégradé les conditions de fonctionnement des EPLE (même si, grâce à notre action, le corps des personnels de direction a été épargné).
- Les réformes engagées ont mis en évidence des difficultés dans la ges-





tion des ressources humaines, notamment des enseignants : déficit de formation initiale liée à la maîtrise, coexistence de plusieurs types de stagiaires, diminution drastique du vivier des remplaçants titulaires...

- La multiplication des contrats précaires a plongé les établissements dans une insécurité liée aux conditions de travail et à la réglementation de droit privé.

LE RESSENTI DES COLLÈGUES EN 2014

La problématique de la gestion des ressources humaines apparaît clairement comme une donnée nouvelle et très prégnante : encore moins de personnels et encore moins de personnels formés, écart qui se creuse davantage entre les compétences exigées et le niveau de qualification, gestion parfois complexe des personnels des collectivités territoriales...

PROPOSITIONS DU SNPDEN-UNSA

- Le SNPDEN demande que les personnels de direction soient secondés

dans les établissements par un véritable pôle administratif mais également par des personnes-ressources qui puissent les assister dans les domaines suivants : juridique, hygiène et sécurité, gestion des ressources humaines et maintenance des réseaux informatiques ⁽⁵⁵⁾.

- Le SNPDEN demande la création, en tant que de besoin, d'une entité spécifique, distincte de l'EPL, susceptible de gérer dans les meilleures conditions juridiques et comptables les nombreux contrats de droit privé ⁽⁵⁶⁾.
- Le SNPDEN exige le maintien dans la Fonction publique d'État de l'adjoint-gestionnaire afin de favoriser l'action concertée de l'équipe de direction. Envisager le transfert du gestionnaire, c'est rompre l'unité et l'équilibre d'une direction qui deviendrait alors duale avec le risque de disparition du principe d'autonomie tel que l'a souhaité le législateur ⁽⁵⁷⁾.

2014... et après

Sur le thème du métier de personnel de direction, de ses conditions d'exercice, comme d'ailleurs du fonctionnement même des EPLE, le texte d'orientation adopté par le congrès de Biarritz en 2009 demeure le cadre de référence de la revendication portée par le SNPDEN.

« Dans l'évolution historique du système éducatif français et de son enseignement secondaire, la nécessité de répondre aux directives nationales et celle de s'adapter aux circonstances locales a engendré la notion d'« établissement public autonome ». La France s'est donc, dès 1985, placée en précurseur en créant l'établissement public local d'enseignement.

Pourtant, l'avance prise alors se traduit aujourd'hui par un retard conséquent. Il faut en effet regretter qu'en France, près de 25 ans après la parution de ce décret constitutif de l'EPL, les autorités semblent toujours découvrir l'existence de l'autonomie, refusant trop souvent de la faire vivre, quand elles n'y portent pas atteinte, par la persistance de certaines pratiques.

Certes, la nécessité de disposer d'un État stratège qui fixe le cap et les objectifs de la Nation donnant à la politique éducative une dimension régalienne est impérieuse mais le concept d'autonomie durant cette période est apparu relatif dans le temps et l'espace : non-respect régulier par les services déconcentrés de l'État et nombreuses variantes locales du mode de gestion des collectivités territoriales.

Toutes les analyses internationales démontrent pourtant que la valeur ajoutée des systèmes éducatifs comparables repose tout à la fois sur une large autonomie des établissements scolaires et sur une régulation efficace de l'État. A l'inverse, la territorialisation des systèmes comme la mise en concurrence des établissements scolaires n'apportent aucun bénéfice, voire se sont révélées désastreuses en termes d'efficacité du système éducatif, partout où elles ont été initiées ou instaurées.

Compte tenu des évolutions de la société, du monde scolaire, de la décentralisation, l'autonomie de l'établissement

est plus que jamais l'instrument de l'adaptation à ces évolutions rapides. L'organisation pyramidale du système éducatif, héritée de la tradition centraliste dans laquelle les ordres, instructions et autres injonctions s'écoulent du haut vers le bas, au travers des différents échelons, a montré ses limites.

Cette autonomie doit s'accompagner des moyens indispensables à son exercice : moyens financiers, moyens pédagogiques, ressources humaines, cadres réglementaires sans lesquels elle ne resterait qu'un mot. Un établissement autonome doit ainsi pouvoir bénéficier de la marge de manœuvre suffisante pour prendre les initiatives qui lui paraissent les mieux adaptées à l'atteinte des objectifs nationaux ou européens (convention de Lisbonne 2000) - 100 % de diplômés au niveau V, 80 % au niveau du bac, 50 % de licenciés d'une génération - pour tenir compte des spécificités du public et des caractéristiques de l'environnement.

Pour autant, le SNPDEN rejette toute idée d'une autonomie qui ferait des établissements des entités isolées placées en situation de concurrence. Mais cette autonomie n'est évidemment pas une « indépendance » ; elle se conçoit comme le meilleur moyen d'atteindre ces objectifs. Dès lors, elle doit s'exercer avec le souci permanent d'une réelle mixité sociale déclinée régionalement et/ou localement. Elle concourt à réduire les inégalités des chances.

Faire vivre, avec une pleine efficacité, l'autonomie de l'EPLE, en s'appuyant sur des instances renforcées assurant la représentation des personnels d'enseignement et de l'ensemble des autres acteurs :

- C'est un conseil d'administration, organe véritablement décisionnel, qui ignore d'intolérables et - parfois - illégales injonctions envers son exécutif afin de faire voter ces instances dans le sens souhaité par des hiérarchies intermédiaires, comme si l'EPLE était un service déconcentré de l'État.
- C'est une « charte de pilotage »,
 - ancrée sur la reconnaissance de l'EPLE, de son statut juridique, de son conseil d'administration avec ses compétences propres et celles du

chef d'établissement - auquel l'État délègue sa représentation - à la tête de l'exécutif, au travers de la présidence du conseil d'administration, évoluant vers la présidence d'un établissement public ;

- basée sur un changement de management, sans injonction *a priori* et sur une gestion autonome avec contrôle *a posteriori*. Un changement fondamental doit conduire à reconnaître les EPLE comme des partenaires à part entière et non des structures déconcentrées des académies ou des collectivités territoriales.
- C'est refuser toute injonction ou annonce médiatique qui ne correspond pas à une réflexion approfondie, comme mode de fonctionnement du système. Pour l'EPLE, il faut du temps pour instruire, pour consulter le conseil pédagogique, la commission permanente, le conseil d'administration, et pour mettre en œuvre. Il en est de même pour toute expérimentation.
- Ce sont des pôles administratifs opérationnels dont les missions prioritaires doivent être au bénéfice de l'EPLE et non pour la sous-traitance des services déconcentrés. Dans le respect d'une grille nationale de référence, négociée, c'est l'exigence d'affectation de personnels qualifiés, grâce à une formation adaptée, constituant un pôle administratif à même d'assurer l'ensemble de ses missions. C'est engager une réflexion sur l'administration de l'Éducation nationale elle-même.
- C'est une contractualisation qui pourrait devenir conjointe entre les services de l'État et la collectivité, qui serait nécessairement pluriannuelle et garantirait les moyens de l'autonomie.
- Ce sont des conventionnements obligatoires pour toutes les actions se situant hors du cadre opérationnel de l'EPLE (manuels scolaires, anglais...). Ces dispositifs ne peuvent se satisfaire d'un protocole mais doivent être cadrés par une convention contractualisée, présentée au conseil d'administration, prenant en compte toutes les conséquences matérielles, humaines et financières.



Autonome, proche, référence pour l'utilisateur, l'EPLE (établissement public local d'enseignement) est donc l'échelon le plus pertinent de la politique éducative mais il faut aller jusqu'au bout : le chef d'établissement est certes le représentant de l'État, et donc de la politique voulue par la représentation nationale, mais il n'est pas la courroie de transmission au quotidien de la politique du ministre relayée par les recteurs et par les inspecteurs d'académie. Il est là pour faire valoir le temps long de l'éducation.

Cela implique aussi de définir les modes de régulation et de gouvernance de l'EPLE.

Cela suppose de promouvoir une présidence de l'EPLE par le chef d'établissement dont l'action s'inscrit sur le moyen terme, sur les enjeux de l'État, de l'État central, mais aussi ceux des rectorats et des collectivités territoriales ».

Conclusion

En 2004, le SNPDEN publiait son *Livre blanc* sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction. Il s'agissait alors, au travers de la première étude de cette importance sur ces questions et quelques mois après la mise en place de leur nouveau statut, de répondre à l'inquiétude sur le quotidien de leur métier, fortement exprimée lors du congrès du SNPDEN à Nantes par les proviseurs, principaux et adjoints.

L'état des lieux détaillé, diagnostic fiable parce que représentatif, qui fondait ce premier *Livre blanc* a contribué d'abord à en faire un outil précieux pour mieux faire connaître le métier qu'exercent les personnels de direction et ensuite, et surtout, à enrichir l'action syndicale du SNPDEN.

Dix ans plus tard, cette nouvelle enquête conduite auprès de plus de 2.500 personnels de direction – soit près de 20 % du corps – permet de mesurer les évolutions qui se sont produites sur la période et confirme ce qu'avançaient aussi, durant le même temps, d'autres études sociologiques.

Les personnels de direction exercent un métier de cadre supérieur soumis, pour une grande part, aux contraintes inhérentes mais où, plus spécifiquement, le « relationnel », dans ses différentes formes, occupe une place importante et la part du « décisionnel », quelle qu'en soit la nature, est déterminante.

C'est un métier qui se caractérise par une multiplicité de tâches, différentes, souvent fragmentées, aux marges des missions des personnels de direction, à tel point qu'en fin de journée, il est parfois difficile de les décrire. C'est un

métier qui s'inscrit dans deux rythmes parfois peu compatibles, celui long du temps éducatif et celui, forcément court, de l'imprévu et de l'urgence.

Pour autant, toutes ces tâches, que certains qualifient d'« extravagantes » et qui se sont souvent développées par des transferts de charges dont la seule explication est parfois de laisser corriger localement les dysfonctionnements du système lui-même, se justifient-elles ? Ne s'agit-il pas de fait d'une tentation permanente de détournement des missions essentielles confiées aux établissements scolaires et à leur direction, qui se traduirait par une expansion sans limite de tâches dont l'utilité est discutable et qui confinent, selon les propos de deux ministres successifs, ces dix dernières années, au « harcèlement » ?

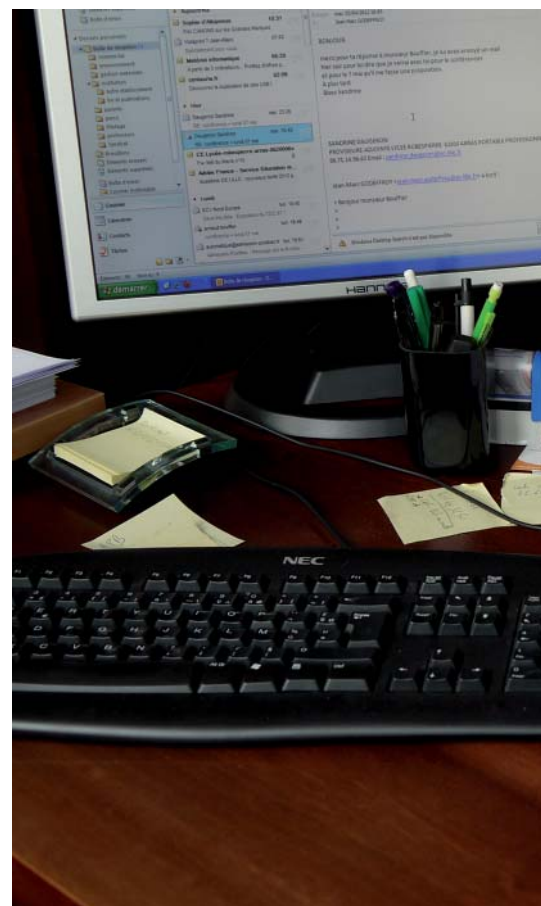
C'est, notamment, cette situation qui, par la dégradation des conditions d'exercice du métier qu'elle génère, a conduit à la réaction vive de la profession. Ainsi, à l'initiative du SNPDEN, c'est un tiers de celle-ci qui s'est retrouvée pour manifester dans les rues de Paris, en novembre 2006.

Pourtant, malgré le relevé de conclusions signé avec le ministre et la charte des pratiques de pilotage annexée, qui en ont découlé, ce sont toujours près d'un tiers des personnels de direction qui estiment consacrer plus d'un quart de son temps de travail à effectuer des tâches qui ne relèvent pas de sa mission.

De même, si, d'une manière générale, le nombre de proviseurs, principaux et adjoints qui estiment leur temps de travail supérieur à 45 heures par semaine

a diminué ces dix dernières années, en parallèle du temps de présence dans l'établissement, ils sont cependant encore près de 87 % dans cette situation. Cette évolution peut être considérée comme positive... ou plus incertaine.

Dans le premier cas, il faut souligner une meilleure prise en compte du temps de travail (qui a fait l'objet, depuis 2004, de dispositions spécifiques adaptées à notre statut) et une organisation plus efficiente au sein de la direction (relevé de conclusions de janvier 2007). D'ailleurs, la question de « l'organisation du travail au sein de l'équipe de direction » (renforcée par le nouvel adjoint-gestionnaire) est jugée, par ceux qui ont répondu à l'enquête, à 93,3 %, comme une évolu-



tion positive de ces dernières années. Il semble d'ailleurs que, progressivement, se dessinent des répartitions de tâches et de missions des personnels dans leur fonction au sein de l'équipe de direction, répartitions qui reposent en partie sur des spécialisations, des expertises.

Dans le second cas, qui pourrait nuancer cette évolution favorable, c'est aussi considérer qu'à l'instar de tous les corps d'encadrement, le travail se poursuit hors de l'établissement en raison d'une porosité accrue entre le temps professionnel et la sphère privée. Les tâches liées à l'informatique qui n'ont cessé de croître en dix ans, aussi rapidement et fortement que le courrier est devenu courriel, en sont la parfaite illustration,

conduisant à l'expression d'un néologisme : « l'info-bésité » !

Qu'il s'agisse des établissements, des moyens humains et matériels, l'environnement et les conditions d'exercice sont finalement restés assez stables pendant la dernière décennie. Ce sont davantage les situations les plus extrêmes qui se sont normalisées : dotation en personnels de direction, de CPE ou de personnels administratifs.

En 2003, l'activité donnant le plus de travail aux personnels de direction était liée à la vie scolaire ; dix ans plus tard, c'est la gestion des ressources humaines... qui est cependant considérée comme faisant partie du métier.

Quand ils sont interrogés sur l'évolution de leur métier au cours de la dernière décennie, les personnels de direction considèrent de manière favorable (et même revendiquent) le pilotage pédagogique des établissements et des équipes, mais de manière défavorable la gestion de la variété et de la multiplication des statuts des personnels à gérer (personnels, contractuels, en contrat d'insertion, stagiaire M1, M2, vacataires...). Le champ des ressources humaines – recruter, accueillir des personnels à statuts divers, conduire des entretiens professionnels, gérer des remplacements ou des non-remplacements, former des stagiaires – est, durant cette décennie, devenu pour les équipes de direction un quotidien souvent complexe et source de tensions. Celles-ci sont notamment liées aux contrats de droit privé dont on impose le recrutement aux personnels de direction, que l'on « abandonne » ensuite face au contentieux.

Les applications informatiques dont ils disposent au quotidien font aussi l'objet d'un ressenti négatif. Ce qui l'est encore plus - et connaît même une dégradation constante sur la période considérée -, ce sont les « injonctions des tutelles ».

Invités à préciser quelles sont les trois missions qui traduisent le plus l'évolution du métier, les personnels de direction citent : le pilotage de l'établissement, la responsabilité pédagogique et éducative et la gestion des ressources humaines.

Voilà, en 2014, ce qui illustre la réalité de ce métier dont les domaines d'activités ont connu des évolutions. Ce ne sont plus tout à fait les mêmes tâches ;





les domaines d'activité se sont en partie modifiés. Certaines tâches qui ne correspondaient en rien à celles d'un personnel de direction ont sinon totalement disparu du moins singulièrement diminué.

Mais les personnels de direction sont confrontés à la pression de l'instantané provoqué par le flot incessant et en constant accroissement des informations qui submergent les messageries électroniques, générant même une nouvelle activité : celle d'un tri qui, lui-même, prend de plus en plus de temps ! Or, face à une charge de travail qui, de fait, ne diminue pas et au sentiment d'être soumis à un stress plus important, le ministère, soucieux, à juste titre, des risques psycho-sociaux des personnels, ne pourra faire l'économie de prendre en compte celui dont il est à l'origine, par ses décisions, pour ses propres cadres, chefs d'établissement et adjoints.

C'est pour cela qu'il faut revoir singulièrement les missions et les tâches confiées aux établissements et donc aux directions, ce que la charte des pratiques de pilotage n'a de fait pas suffisamment permis.

Ces dix dernières années, le SNPDEN a contribué par son action à faire avancer des revendications pour mieux prendre en compte les conditions d'exercice du métier de personnel de direction. Il poursuivra son action déterminée pour qu'en 2024, une nouvelle édition du *Livre blanc* décrive un métier toujours aussi « passionnant au vu de la multitude des responsabilités » mais cependant moins « chronophage » ! □

Bibliograp

- 1996 - « Le leadership coopératif », Gather-Thurler M., Éducation et Management.
- 1998 - *Profession : chef d'établissement*, Yves Grellier, ESF éditeur.
- 2003 - *Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement* – J.-Mario Horenstein, Marie-Christine Vayron-Lemaire, Françoise Lelièvre, Nicole Kremer, Jany Fauchaux – MGEN.
- 2004 - *Livre blanc sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction*, SNPDEN
- 2005 - « Chef d'établissement aujourd'hui », revue AFAE n° 105 – collection « Administration et Éducation ».
- 2006 - *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*, Anne Barrère, édition PUF, « Collection et Société ».
- 2006 - *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire*, UNESCO.
- 2008 - *Portrait des nouveaux personnels de direction du second degré. Interrogation de la promotion 2004, 6 mois après sa nomination en février-mars 2005/Les Dossiers - MEN - DEPP/n° 192.*
- 2008 - *Lycées et collèges : le moral des personnels de direction*, Georges Fotinos, Constat-Évolution-Propositions, MGEN- MAIF-FAS-CASDEN.

- 2008 - *Les responsabilités du chef d'établissement*, Florence Rault, édition Weka, Repères et perspectives.
- 2009 - *Le collège et le lycée publics. Le chef d'établissement dans l'institution*, Étienne Lefebvre, Daniel Mallet, Pierre Vandevorde, édition Berger-Levrault, collection « Les indispensables ».
- 2009 - « Les enseignants et les personnels de direction vivent-ils sur la même planète ? » Jean-Pierre Obin – Indirect – page 29 et s.
- 2010 - *Le rôle pédagogique du chef d'établissement. Nouvelles missions, nouveaux outils*, éditions Berger-Levrault, collection « Le point sur », Yves de Saint Do et Donatelle Pointereau.
- 2010 - *Personnels de direction et gouvernance de l'EPL*, Françoise Leblond et Charles Moracchini, Berger-Levrault, collection « Les indispensables ».
- 2010 - « 25 ans de réflexion sur l'EPL. Quel avenir ? », revue AFAE, Hors-série n° 1/2010, *Administration et Éducation*.
- 2010 - *Diriger l'EPL : du pilotage à la gouvernance*, Alain Bouvier, Francis Bégyn, Cécile Arsène, édition Weka, collection « Repères et perspectives ».
- 2010 - *Violence et climat scolaire dans les établissements du second degré en France. Une enquête quantitative de victimation auprès*

des personnels de direction des lycées et collèges, Éric Debarbieux et Georges Fotinos, 2010.

- 2010 - *Les personnels de direction*, Livre Bleu, SCEREN – CNDP-CRDP.
- 2011 - *L'autonomie de l'établissement public local d'enseignement*, Jean-Paul Delahaye, Gérard Mamou, Vassiliki Driancourt, Annie Tobaty, Pierre-Jean Verges, édition Berger-Levrault, collection « Les indispensables ».
- 2012 - *Le chef d'établissement et la construction de la sécurité dans l'EPL*, Dominique Bertellot, Mohammed Darmame, Christophe Nayl, Berger-Levrault, collection « Le point sur ».
- 2012 - *Le métier de chef d'établissement*, Revue internationale d'éducation n° 60/CIEP.
- 2013 - *Rapport annuel des inspections générales 2012*.
- 2013 - *Les pouvoirs du chef d'établissement : autorité, légitimité, leadership*, Michel Bastrenta, Romuald Normand, Armelle Nouis, édition SCEREN-CRDP Lyon, collection « Livres bleus », série « Direction d'établissement ».
- 2013 - *La responsabilité du chef d'établissement, la politique de l'EPL, mise en actes des valeurs de la République*, Françoise Leblond, Charles Moracchini, édition Berger-Levrault, collection « Les indispensables ».

Annexes

(Les annexes sont accessibles sur le site Internet du SNPDEN).



- 1 Décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 modifié portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministère de l'Éducation nationale.
- 2 Protocole d'accord relatif aux personnels de direction, 16 novembre 2000.
- 3 Christian Forestier.
- 4 *Bilan social des personnels de direction 2012* (extraits), source : direction générale des Ressources humaines, ministère de l'Éducation nationale.
- 5 *Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement*, J.-Mario Horenstein, Marie-Christine Voyron-Lemaire, Françoise Lelièvre, Nicole Kremer, Jany Fauchaux, MGEN, 2003. P. 17 : « En plus des agressions physiques et des pratiques de harcèlement, le champ de la psycho-traumatologie admet de plus en plus l'apparition de traumatismes psychologiques sans relation avec un traumatisme direct mais consécutifs aux contacts avec une personne traumatisée. Nous utilisons le terme « traumatisme vicariant », d'autres auteurs utilisent la dénomination « traumatisme secondaire » ou « usure de compassion ». C'est l'expérience de la rencontre avec la personne traumatisée qui constitue en elle-même l'événement traumatique ».
- 6 *Lycées et collèges : le moral des personnels de direction*, Georges Fotinos, MGEN, 2008. Enquête adressée à la quasi-totalité des personnels de direction répertoriés en activité dans un établissement en 2004 (soit 11.733 courriels en 2007).
- 7 *Le climat scolaire dans les lycées et collèges*, Georges Fotinos, MGEN, 2006.
- 8 *Bilan social 2012 du corps de personnel de direction*, direction générale des Ressources humaine, ministère de l'Éducation nationale (à partir d'un constat effectué au 1^{er} septembre 2012).
- 9 18,83 % sur la base des 13.287 personnels de direction en établissement. Source : ministère de l'Éducation nationale, bilan social 2012.
- 10 *Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement*, J.-Mario Horenstein, Marie-Christine Voyron-Lemaire, Françoise Lelièvre, Nicole Kremer, Jany Fauchaux, MGEN, 2003.
- 11 « Portrait des nouveaux personnels de direction du second degré - Interrogation de la promotion 2004, 6 mois après sa nomination en février-mars 2005 », *Les Dossiers*, MEN, DEPP, n° 192, 2008.
- 12 Relevé de conclusions sur la situation des personnels de direction - NOR : MEND0700290X - RLR : 810 -1 - Note du 24-1-2007 - MENDE B1-1.
- 13 Id. note 5, p. 114 (Bacal R.1998).
- 14 Voir aussi *Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement*. P. 32 : « Cinq domaines semblent plus impliqués dans les changements cognitifs liés à un traumatisme psychologique et ce sont eux que nous étudions : la représentation de la sécurité, la confiance, l'estime, l'empathie et le contrôle. Peur, méfiance, cynisme, misanthropie, besoin de contrôle vont traduire les changements induits dans les schémas cognitifs. C'est en fonction de l'importance que chaque domaine a pour un individu que les répercussions seront d'autant plus manifestes : comportements sécuritaires, sentiment d'isolement, doutes, sentiment de vide à combler, intolérance à l'incertitude... ».
- 15 Ce qui représente 38,7 % de l'ensemble des réponses enregistrées.
- 16 Voir aussi *Livre Blanc* 2004, p. 21 et s. : « Petite illustration de la vie professionnelle d'un personnel de direction ou les hasards d'une journée de travail ».
- 17 (Gather-Thurler M., « Le leadership coopératif », *Éducation et Management*, 1996, 17 – p. 52-57), cité dans *Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement*, J.-Mario Horenstein, Marie-Christine Voyron-Lemaire, Françoise Lelièvre, Nicole Kremer, Jany Fauchaux, page 11.
- 18 Inspection générale de l'Éducation nationale, Inspection générale de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, *Rapport annuel des inspections générales 2007*, Paris, La Documentation française, 2008.
- 19 *Diriger l'EPL : du pilotage à la gouvernance*, Alain Bouvier, Francis Bégyn, Cécile Arsène, édition WEKA, collection « Repères et perspectives », 2010.
- 20 « Les enseignants et les personnels de direction vivent-ils sur la même planète ? », Jean-Pierre Obin – Indirect – page 29 et s., 2009.
- 21 Id.
- 22 *Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement*, J.-Mario Horenstein, Marie-Christine Voyron-Lemaire, Françoise Lelièvre, Nicole Kremer, Jany Fauchaux, MGEN, 2003.
- 23 *Relevé de conclusions sur la situation des personnels de direction* - NOR : MEND0700290X - RLR : 810 -1 - Note du 24-1-2007 - MENDE B1-1.
- 24 *Personnels de direction et gouvernance de l'EPL*, Françoise Leblond et Charles Moracchini, édition Berger-Levrault, collection « Les indispensables », chapitre II : Les nouvelles sources du stress ; section I - La révolution numérique, 2010.
- 25 « Travail et vie privée : une porosité maîtrisée ? », Joël Lamoise, *Direction* 215, mars 2014.
- 26 *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Henry Mintzberg, édition d'Organisation, 2002.
- 27 *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*, Anne Barrère, édition PUF, « Collection et Société », 2006.
- 28 « Les chefs d'établissement face à l'autonomie des établissements », entretien de François Jarraud, avec Anne Barrère pour le *Café pédagogique* (15 octobre 2006, n° 76).
- 29 Témoignages d'après *Le traumatisme vicariant*, p. 13 et suivantes.
- 30 Id. citation extraite de *Profession : chef d'établissement*, Yves Grellier, ESF éditeur, 1998.
- 31 Id. Fullan M., 1997.
- 32 Id. note 11.
- 33 Gather-Thurler M., « Le leadership coopératif », *Éducation et Management*, 1996, 17 – p. 52 – 57), cité dans *Le traumatisme vicariant : étude sur une population de chefs d'établissement*, J.-Mario Horenstein, Marie-Christine Voyron-Lemaire, Françoise Lelièvre, Nicole Kremer, Jany Fauchaux, p. 11.
- 34 *Lycées et collèges : le moral des personnels de direction*, Georges Fotinos, MGEN, 2008.
- 35 Patrice Roussel, chercheur au LIRHE (Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi).
- 36 « L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail définit le stress comme « survenant lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face », G. Fotinos, Id.
- 37 *L'autonomie de l'établissement public local d'enseignement*, Jean-Paul Delahaye, Gérard Mamou, Vassiliki Driancourt, Annie Tobaty, Pierre-Jean Verges, édition Berger-Levrault, collection « Les indispensables », 2011.
- 38 Id.
- 39 Id.
- 40 Id.
- 41 Thèse d'Y. Grellier (*Les chefs d'établissement à la recherche d'une professionnalité*) qui a servi à la rédaction de son ouvrage *Profession : chef d'établissement*, ESF éditeur, 1998.
- 42 Id. note 11.
- 43 « Chef d'établissement : un métier en tension », in « Le métier de chef d'établissement » – *Revue internationale d'éducation* – Sèvres, n° 60, septembre 2012 - Introduction : Les évolutions du métier de chef d'établissement. Constats, enjeux et perspectives, Ghislaine Matringe.
- 44 Id.
- 45 « 25 ans de réflexion sur l'EPL. Quel avenir ? », Bernard Toulemonde, *Administration et Éducation*, revue AFAE, hors-série n° 1/2010, 2010.
- 46 *Livre blanc* 2004, pages 26 et 27.
- 47 Id.
- 48 Id.
- 49 CSN d'avril 2013, extrait de motion.
- 50 Congrès de Lille, mai 2012, extrait de motion.
- 51 Id.
- 52 CSN d'avril 2013, extrait de motion.
- 53 CSN d'avril 2011, extrait de motion.
- 54 Congrès de Lille, mai 2012, extrait de motion.
- 55 CSN de mai 2008, extrait de motion.
- 56 CSN d'avril 2013, extrait de motion.
- 57 CSN de novembre 2012, extrait de motion.



CAPN mutations

Discours liminaire de CAPN des jeudi 27 et vendredi 28 mars 2014.

Madame la Directrice, Monsieur le Sous-Directeur, Mesdames et Messieurs les Recteurs, Mesdames et Messieurs les Secrétaires Généraux et les DASEN, Mesdames et Messieurs les Sous-Directeurs,

Les représentants du SNPDEN-UNSA commenceront ce discours liminaire en remerciant les services pour l'envoi des documents il y a presque quinze jours. Ce respect des délais nous laisse le temps de préparer cette commission sans négliger le travail dans nos établissements et nous vous en sommes reconnaissants, nos collègues ou lycées aussi.

C'est la troisième année que notre commission travaille sous cette forme et nous ne pouvons que nous féliciter de voir que les diverses remarques que nous avons émises au cours de ces trois années ont été prises en compte. Malgré l'étroitesse du mouvement et la longueur très limitée de la plupart des chaînes, nous vous remercions d'avoir pris en compte des situations individuelles telles que celles des collègues revenus en urgence de Wallis-et-Futuna l'an passé, affectés lors de la 2^e ou de la 3^e CAPN et qui voient aujourd'hui leur situation révisée. Ou les affectations de certains collègues qu'il était important de réussir. Mais aussi une certaine normalisation des règles collectives que nous retrouvons dans les diverses propositions d'affectation.

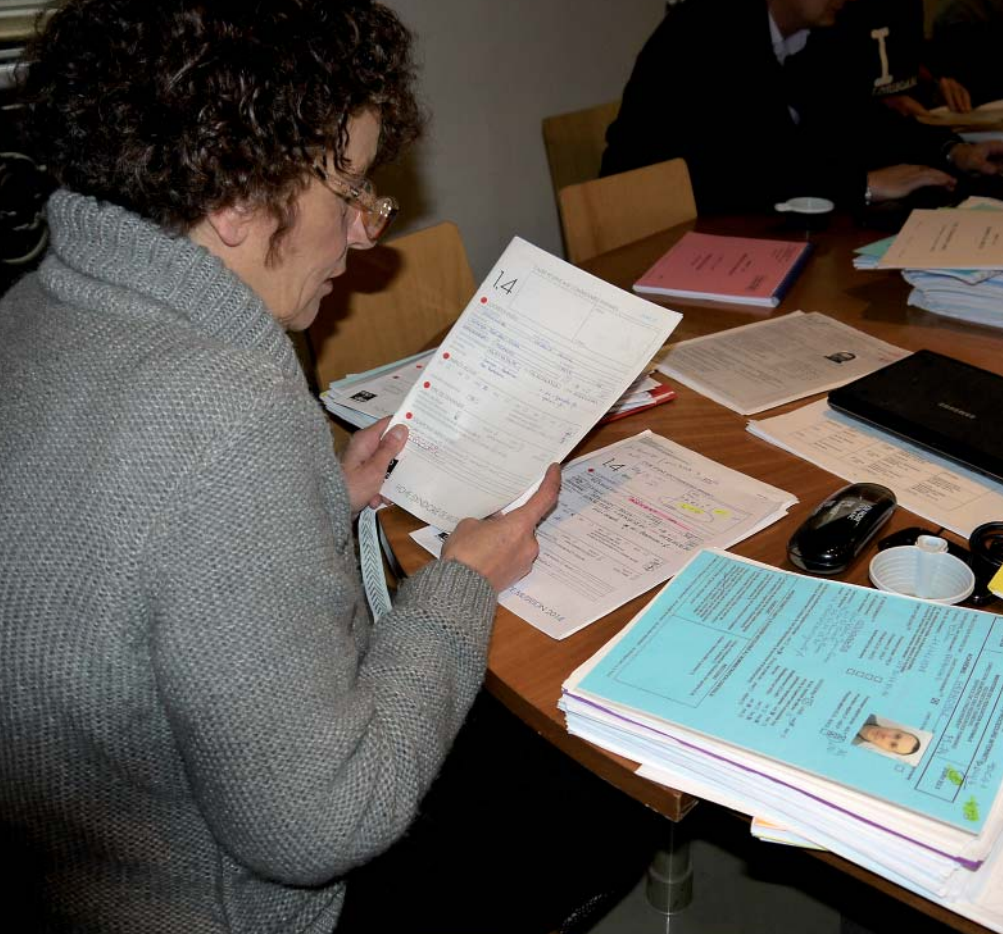
Malgré cela, nous aurons quelques remarques à faire à destination de certaines académies, ainsi que d'autres constats plus généraux.



Laurence COLIN
Coordonnatrice des
commissaires paritaires nationaux
laurence.colin@ac-bordeaux.fr

Nous regrettons les circuits très lents que prennent certains procès-verbaux de CAPA et qui nous empêchent de pouvoir les consulter avant cette CAPN. Certaines très grosses académies sont d'ailleurs dans ce cas.

Nous déplorons, et ce malgré les précisions apportées clairement dans la note de service « mobilité », l'utilisation encore flottante des lettres M ou F lors des demandes de mutation à deux ans. Nous aimerions d'ailleurs que certaines carrières se construisent davantage dans la durée et que des collègues ne se voient pas accorder leur 3^e poste (principal en catégorie 3) au bout de la 4^e année, ce qui veut dire une 3^e mutation sans que la stabilité des 3 ans ne soit jamais respectée. Si ces situations sont certes rares, elles donnent néanmoins l'impression aux collègues que



tout est possible et en fragilisent parfois certains qui n'ont jamais le temps de se forger une vraie posture de chef. Le nombre d'affectations d'adjoints sur des postes de principal en ECLAIR catégorie 4 est d'ailleurs significatif.

Abordons maintenant le problème de l'évaluation. La plupart des académies ont bien intégré la fourchette des 10 à 15 %. Mais certaines restent bloquées fermement sur la barre des 10 %. Sans doute la mise à jour des quotas leur avait-elle échappé ou bien cette barrière est utilisée pour ne rien négocier. Mais, malgré cet assouplissement, que dire d'une académie, la Martinique, qui, pour faire baisser son taux de 34 % de l'an passé, fait exploser les compteurs à 47 % cette année ? Leurs personnels de direction sont sans doute remarquables, car bien formés les trois premières années en métropole, mais comment expliquer à des collègues évalués cette année que leur évaluation ne sera jamais plus à ce niveau-là ? La Martinique est d'ailleurs la seule académie dans laquelle une adjointe obtient 4 excellents. Comment pourra-t-elle progresser ? Nous assistons d'ailleurs dans plusieurs académies à une vraie course à l'échafaudage ou foire aux « excellents », où une bonne partie de la CAPA a consisté à arracher un « excellent » supplémentaire pour certains collègues. Notre système d'évaluation a ici trouvé ses limites et il est temps de le faire évoluer.

Une autre limite de l'évaluation se retrouve dans certains départements où les postes ont du mal à trouver des candidats. Les DASEN essayant de garder tant bien que mal les personnels en poste, surtout s'ils demandent des postes hors département ou hors académie, vont, par une évaluation un peu sévère, favoriser la non-mutation de ces personnes.

Un balayage général des propositions de mutation montre qu'un grand nombre de mutations se fait au bout de 3 ans, ce qui confirme que les collègues ont bien intégré le principe de mobilité. Mais aussi que le fait que ce sont les changements de poste qui constituent la plus grande variable de progression financière de leur carrière. Cependant nous avons aussi un grand nombre de personnes qui mutent au bout de 7, 8, 9, voire 10 ans, et parfois avec des vœux très étroits. Et que dire du volume croissant de collègues mutant à 61, 62, ou 63 ans ?

Nous vous remercions d'avoir traité au mieux la situation des collègues qui ont choisi de quitter Mayotte. Mais nous vous rappelons que certains collègues, posés hâtivement sur un poste d'adjoint, ne sont toujours pas proposés sur poste de chef, malgré les promesses de l'an passé, sans doute en raison de la lettre M mise par l'académie.

Nous vous rappelons notre demande que la fermeture ou le blocage des

postes ne débouche pas sur des méga-structures et que les postes gelés ou bloqués soient bien redéployés afin que les adjoints puissent, avec un peu de mobilité certes, accéder à des postes de chef dans des délais raisonnables.

Nous insisterons aussi sur notre demande relayée par le SNPDEN académique de non-blocage de postes d'adjoint pour l'affectation de stagiaires à La Réunion. Le mouvement étant plus restreint cette année, si des postes sont bloqués, peu de collègues forcés à partir en métropole pourront rentrer. Les collègues des COM et des DOM nous interrogent d'ailleurs sur le resserrement de la règle demandant un passage par la métropole avant de repartir en COM ou à l'AEFE. Cela s'apparenterait, dans l'esprit de certains, à de la discrimination. Une mutation DOM-DOM est-elle toujours possible ? Et sous quelles conditions ?

Et nous n'hésiterons pas à vous interroger au cours de la CAPN sur la situation de tel ou tel collègue ou sur des progressions de carrière fulgurantes, qui voient certaines personnes passer de principal catégorie 2 à proviseur en catégorie 4 exceptionnelle par exemple. Depuis le temps que nous essayons d'expliquer aux collègues qu'une certaine progression de carrière est nécessaire et qu'ils nous répondent qu'ils connaissent quelqu'un qui..., vous nous faites mentir et vous mettez certainement une bonne partie des DASEN en difficulté.

Nous nous permettrons, en conclusion, de vous rappeler notre attachement aux règles de confidentialité et nous regrettons donc que certains cadres dans les rectorats, voire au plus haut poste, se permettent des commentaires ou livrent des informations en groupe Blanchet notamment. Ou transfèrent des informations entendues lors des visio-conférences. Nous rappelons notre demande que le bleu ne soit pas diffusé en dehors des membres de cette commission. Qu'aucune extension ne soit demandée hors délais aux collègues. Et nous souhaitons qu'aucun résultat ne soit diffusé avant la fin réelle de cette commission, malgré tous les moyens modernes de communication.

Au nom de tous les collègues, les commissaires paritaires du SNPDEN-UNSA vous remercient de votre écoute. □

Point sur le classement des établissements relevant de l'AEFE

Le 26 mars dernier s'est tenu, dans les locaux parisiens de l'Agence, le conseil d'administration de l'AEFE. J'y siégeais au titre de l'UNSA-Éducation et j'ai inscrit en « questions diverses » le point sur le classement de nos établissements.

Vous trouverez ci-après le texte de la question posée : « À la rentrée 2013, sur le document de publication des postes de direction, en entête des postes proposés figurait cette précision : « Attention : les catégories d'établissement indiquées dans les profils sont celles fixées par l'arrêté du 30 septembre 2009. Ce classement étant en cours de révision, certains établissements sont susceptibles de changer de catégorie, à la hausse ou à la baisse ». Il est regrettable pour les personnels de direction de constater que cette évolution des classements est au point mort depuis plusieurs années durant lesquelles les établissements ont, eux, souvent considérablement évolué en effectifs, en structures, en complexité de gestion.

Quels seront les critères de classement retenus ? Ils devront tenir compte de la spécificité de nos établissements « hors norme », intégrant l'ensemble des degrés

d'enseignement et nécessitant des compétences de direction très variées et spécifiques, non reconnues dans l'actuel classement pour nombre d'établissements.

Quel est le calendrier de travail sur l'évolution du classement ?

Ces éléments sont pour la carrière des personnels de direction particulièrement importants ».

ÉLÉMENTS DE RÉPONSE FOURNIS PAR L'AEFE

- L'Agence procède actuellement à la mise à jour et à l'actualisation de l'arrêté de 2009 qui fonde le classement actuel.
- Cette mise à jour doit être prochainement finalisée pour application en septembre 2014.



Michel SENECHAL
Secrétaire académique « Étranger »
msenechalsnpden@gmail.com

- Il est prévu un classement en 4 catégories.
- 3 éléments sont retenus pour le nouveau classement :
 - Les effectifs : prise en compte par niveau des effectifs de l'enquête lourde 2013 ;
 - Les conditions de gestion et d'encadrement (notamment absence ou présence de personnels d'encadrement expatriés) ;
 - La configuration de l'établissement (notamment existence de sites multiples, établissement mutualisateur, centre de baccalauréat, internat...).

Dossier qui doit donc connaître une évolution dans les tout prochains mois. □



Le CHSCT en question

Nous sommes alertés par plusieurs collègues en académies sur l'évolution des ordres du jour et des débats conduits dans les CHSCT départementaux ou académiques qui deviennent parfois des tribunes publiques de remise en cause des chefs d'établissement et des pilotages d'établissement.

Choissant l'entrée de la souffrance au travail, certains syndicats instrumentalisent cette structure pour proposer des débats et des questions qui visent à contourner les procédures légales de régulation et de concertation dans notre administration.

LE CHST, QU'EST CE QUE C'EST ?

« Constitué dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés, le CHSCT [comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail] a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail ». À ce titre, il procède :

- à l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs ;
- à la vérification, par des inspections et des enquêtes, du respect des prescriptions législatives et réglementaires ;
- au développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'information ;
- à l'analyse des circonstances et des causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

Le CHSCT est sous tutelle du CTP (comité technique paritaire, loi du 23 décembre 1982). Depuis une réforme réglementaire du 28 juin 2011, sa compétence s'étend expressément aux harcèlements moral et sexuel.

Ce dispositif, issu du secteur privé (à l'origine : des délégués de mineurs, juillet 1890), est le résultat d'un combat gagné par les travailleurs pour obtenir des lieux constructifs de débats et de recherches de solutions avec un objectif d'amélioration des conditions de sécurité au travail de tous.

Les CHSCT ont été mis en place dans l'Éducation nationale à partir de 2011 en articulant les différents niveaux (national, académique, départemental et local) : « En un peu plus de 60 ans (depuis 1947), les CHS puis les CHSCT se sont installés dans le paysage de l'entreprise publique et privée comme des acteurs incontournables de la prévention des risques et de la protection de la santé. Les organisations syndicales consacrent beaucoup d'énergie à former et à professionnaliser leurs représentants ; les organisations patronales réfléchissent au rôle-clé que doit jouer le président de ce comité. C'est un lieu rare où le dialogue se place davantage sur le terrain de la concertation, de la « co-construction » et de la consultation que sur celui de la né-



Dominique FAURE
Bureau national
dominique.faure@ac-nantes.fr

gociation » (réf. : site du ministère du Travail et de l'Emploi).

QUELS SONT LES OBJECTIFS PREMIERS ?

Avec l'introduction des problématiques liées aux risques psychosociaux (RPS) qui ont remplacées les questions de stress au travail ou de souffrance au travail, les CHSCT sont aujourd'hui soumis à des débats qui reposent la question de leurs objectifs premiers.

Les CHSCT départementaux sont conduits par les DASEN qui en sont les présidents. L'ordre du jour de cette instance (qui doit se réunir 2 à 3 fois par an) est négocié avec le secrétaire qui est désigné par les représentants des personnels en leur sein.

Plus que jamais, notre présence au sein de ces structures devient essentielle pour participer à ces débats et agir dans l'intérêt des collègues. Il faudra donc des résultats aux élections professionnelles à venir de l'UNSA-Éducation très favorables pour permettre notre représentation au cœur de ces instances. □

Entretien avec le président de l'association des DRH en académies



Monsieur Kakousky, vous êtes secrétaire général adjoint de l'académie de Lille, directeur des Ressources humaines. Vous êtes aussi le président de l'association des DRH en académie. Merci d'accepter cet échange pour la revue Direction.

L'association des DRH des académies, quelle « genèse » ?

L'A-DRH-A a été fondée en novembre 2012. Les DRH des académies ont ressenti le besoin de se structurer en association nationale pour renforcer leur identité professionnelle et créer un véritable réseau d'échanges. Dans ce cadre, à l'instar d'autres associations de même type (secrétaires généraux d'académies, directeurs généraux des services), elle entend accompagner

et valoriser les DRH des académies dans l'exercice de leurs fonctions par le suivi de l'évolution des politiques académiques des ressources humaines sous tous leurs enjeux humains, juridiques, organisationnels. Dès notre création, nous avons organisé à Paris, en avril 2013, un colloque sur les académies au cœur du recrutement dans le cadre du salon de l'emploi public. Le succès de cette manifestation a été vécu comme un encouragement à poursuivre et à amplifier nos actions.



Fabien DECQ
Bureau national
fabien.decq@snpden.net

Association des DRH : quels atouts induits au profit d'une meilleure réussite des élèves ?

L'Éducation nationale est une administration de personnels qui emploie plus d'un million d'agents. Si les politiques publiques ont pour priorité la réussite éducative des élèves et, en particulier, le défi de l'équité scolaire, la gestion des ressources humaines reste un levier fondamental pour la qualité du service public d'éducation. Depuis vingt ans, la place des DRH a d'ailleurs été confortée dans les organigrammes des rectorats et une gestion de proximité a pu être développée, complémentaire de la gestion statutaire, en accompagnement de la déconcentration de nombreuses procédures de gestion. Certes, les marges de manœuvre peuvent sembler réduites : il faut cependant souligner le développement de l'accompagnement des personnels, la mise en place de stratégies académiques spécifiques en GRH qui permettent de corriger certains



effets négatifs de la gestion de masse. À ce titre, l'action des DRH est indispensable pour suivre les personnels en difficulté, reconnaître les compétences et les valoriser, et coordonner l'ensemble des réformes qui touchent la Fonction publique, notamment sur l'évaluation, la reconnaissance des acquis professionnels ou la formation.

Quel enjeu pour la prochaine année scolaire ?

L'enjeu est la mise en œuvre de la loi de refondation de l'École et, notamment pour la rentrée 2014, l'accueil des deux promotions de stagiaires (l'achèvement de l'ancien système de recrutement et la mise en œuvre de la version rénovée des concours, avec la formation en alternance à l'ESPE). Cette phase encore transitoire dans la professionnalisation des enseignants doit permettre, pour les stagiaires, d'assurer dans de bonnes conditions l'entrée dans le métier d'enseignant. Dans le cadre des directives ministérielles, les recteurs, les SGA, les DRH et tous les acteurs concernés préparent cet accueil, que ce soit en matière de gestion prévisionnelle, de conditions d'exercice, de recrutement de professeurs formateurs académiques et de tuteurs. C'est une nouvelle architecture de la professionnalisation qui se construit actuellement et elle implique une grande réactivité de la communauté éducative ainsi qu'une collaboration active de tous les partenaires.

RH et refondation : quels sont les leviers ?

Dans le cadre de la loi de refondation de l'École, la formation professionnelle des enseignants est le chantier prioritaire. Enseigner s'apprend et c'est bien le sens de cette loi : ré-instituer une formation professionnelle et une entrée progressive dans le métier.

L'éducation prioritaire porte également en elle des enjeux importants de GRH : la question de la stabilité des équipes, la formation, la reconnaissance dans la gestion des carrières de l'exercice en éducation prioritaire. Ces enjeux seront appréhendés progressivement au fur et à mesure du déploiement de la nouvelle politique mais les équipes académiques réfléchissent déjà aux mesures d'accompagnement nécessaires et à leur traduction concrète dans les actes de gestion,

en particulier dans le mouvement des enseignants et dans les promotions.

Quelle place pour les RH dans les contrats tripartites ?

Vous me posez la question, s'agissant des contrats d'objectifs, d'un socle minimum de moyens pour les EPLE sur trois ans qui permettrait, contrairement à la situation actuelle, de disposer d'une stabilité à moyen terme des dotations et des objectifs.

Ce sujet est à relier à la nouvelle possibilité offerte aux collectivités territoriales d'être partie prenante du contrat d'objectifs conclu entre l'établissement et l'autorité académique.

Cette projection triennale devra être compatible avec la politique annuelle des moyens telle qu'elle est définie par le ministère et mise en œuvre par les académies.

C'est donc par le renforcement d'un dialogue de gestion avec les partenaires du contrat qu'il semble possible d'imaginer une projection dans la durée de certains moyens, sans pour autant renoncer à la gestion annuelle. Il semble évident que ces contrats doivent impliquer largement les équipes d'établissement (enseignantes, éducatives, de direction) et techniques et créer des convergences d'objectifs sur un territoire.

Il est encore un peu tôt pour en dire davantage sur des dispositions qui se mettent actuellement en œuvre

Gestion des RH dans l'EN et articulation national-local ?

La GRH permet l'ajustement entre les besoins d'une organisation et les compétences et les aspirations des agents. L'impact de la LOLF sur la GRH conduit les académies à raisonner en termes de plafonds d'emplois et de masse salariale encadrée avec les notions de « performance » et d'« efficience » qui sont traitées en dialogue de gestion entre l'administration centrale et les académies. Dorénavant, la politique RH peut faire l'objet d'engagements dans des contrats d'objectifs pour lesquels le ministère accompagne les académies.

La GRH se décline également au niveau des EPLE et participe à la cohésion des

équipes en facilitant la conduite du changement. Le développement d'une GRH de proximité dans le cadre des statuts nationaux permet de traiter au mieux la question des viviers et des besoins des personnels à problématique particulière (personnels en difficulté, stagiaires). Dans ce cadre, une relation étroite et constructive doit exister avec les personnels de direction. C'est ainsi qu'il est possible d'appréhender en commun les nouvelles problématiques qui sont récemment apparues : elles mettent en jeu le management des équipes et ses écueils éventuels (gestion des conflits, harcèlement moral, risques psycho-sociaux).

L'un des enjeux que l'Éducation nationale devra relever, c'est celui de la mobilité, notamment des personnels d'encadrement dont font partie les personnels de direction qui doivent pouvoir trouver des parcours adaptés à l'allongement prévisible des carrières. Dans ce contexte, le repérage des compétences et la constitution des viviers sont des enjeux majeurs qui doivent permettre à l'institution d'assurer une gestion personnalisée des parcours de très nombreux fonctionnaires.

Et pour conclure ?

L'association des DRH souhaite poursuivre son activité, notamment dans le domaine de la formation, et s'investira dans l'organisation d'événements, de colloques et d'actions de formation permettant la mutualisation des bonnes pratiques et la réflexion collective au sujet des enjeux majeurs du système éducatif. □

Antoine Kakousky est, depuis décembre 2006, secrétaire général adjoint, directeur des Ressources humaines de l'académie de Lille. Il a commencé sa carrière en établissement scolaire, d'abord en tant que maître de demi-pension puis surveillant d'externat de 1978 à 1987 en Seine-Saint-Denis. Ancien élève de l'institut régional d'administration de Lille, il a débuté au ministère de l'Éducation nationale comme attaché d'administration centrale puis attaché principal. Après le concours de CASU, il a exercé dans l'enseignement supérieur puis en services académiques, notamment au rectorat de l'académie de Créteil avec, entre autres, la responsabilité de chef du département des personnels enseignants.

La convention tripartite, un outil pour la pédagogie

La convention tripartite va permettre la co-construction d'un projet et faire le pari que la co-éducation est la clé de la réussite pour tous ! Ou l'espoir de penser que tous les éléments du puzzle sont sur la table et qu'il suffit de les assembler intelligemment pour réussir.

UNE VOLONTÉ POLITIQUE FORTE QUI S'EXPRIME !

C'est le mandat de la loi sur la refondation de l'école à travers ses propositions qui ambitionne « une école juste pour tous et exigeante pour chacun ».

L'ÉCOLE PERFORMANTE EXISTE !

Cessons de nous flageller collectivement et regardons ce que l'école sait faire. Dans un monde qui bouge, cette école conspuée a formé la nation, les parents, les politiques de ce pays et offre à chaque enfant un espace d'apprentissage gratuit de 3 à 16 ans. Certes, elle a des défauts et pas des moindres mais est-ce elle qui reproduit les inégalités sociales ? Elle est le réceptacle des choix politiques des dirigeants qui la gouvernent et qui lui fixent son cadre de fonctionnement.

Cette école, que je vis chaque jour, est une école de professionnels engagés, de professeurs qui travaillent beaucoup et s'interrogent, de personnels administratifs et techniques soucieux de l'accueil des élèves et des parents, de personnels d'encadrement qui impulsent, animent, organisent et supportent mal qu'on leur fasse porter l'entière responsabilité de l'échec scolaire et du décrochage.

Cette école bouge et évolue dans ses pra-



Dominique FAURE
Bureau national
dominique.faure@ac-nantes.fr

tiques, dans son organisation, cherche, expérimente et crée. Il suffit de rentrer dans les classes aujourd'hui pour voir l'évolution entre les démarches d'apprentissage actuelles et celles que nous avons vécues en tant qu'élève.

DES PARENTS IMPLIQUÉS ? ILS LE SONT !

En lisant les travaux de Pierre Perier sur les parents éloignés de l'école et le projet d'ATD-Quart Monde « en associant leurs parents à l'école, tous les enfants peuvent réussir » ou de Jacques André sur « les parents motivants », on comprend à quel

point les parents sont soucieux du devenir de leurs enfants, du mandat fort qu'ils confient à l'école, de l'angoisse que représente ce rapport à la réussite scolaire. Au-delà, dans les travaux des associations de parents d'élèves ou des partis politiques, on peut lire la défiance vis-à-vis d'une école qui semble « fermée et sourde » aux demandes des « usagers » et à l'analyse qu'ils peuvent conduire sur les choix éducatifs et les projets pédagogiques. Lors des journées de Brest des villes éducatrices, Nathalie Mons faisait le constat d'un déséquilibre flagrant dans les débats entre la présence de quelques « mousquetaires » de l'Éducation nationale et les représentants des associations et des collectivités territoriales venus en nombre.

Les parents, aujourd'hui, revendiquent leur droit à participer réellement à l'élaboration des projets d'école, des projets d'établissement des EPLE, à donner leur opinion sur les choix pédagogiques, sur les organisations mises en place, sur l'évaluation portée sur leurs enfants, sur la qualité de vie offerte...

C'est une bonne chose ! Le supposé « désengagement des parents » est souvent pointé comme un des éléments forts du décrochage scolaire. Les débats induits par la mise en place des conventions tripartites nécessiteront un travail commun avec l'ensemble de la communauté éducative. Ils permettront à chaque groupe de réfléchir aux choix pédagogiques, aux arguments soutenus et donneront de la cohérence à l'ensemble. Il n'est pas nécessaire d'être toujours d'accord : les parents et les enseignants ont parfois des divergences mais chaque point de vue doit pouvoir s'exprimer pour permettre la reconnaissance mutuelle et la compréhension des organisations choisies.

DES COLLECTIVITÉS PRÉOCCUPÉES PAR LES OBJECTIFS D'ÉDUCATION, ELLES L'AFFIRMENT !

Alors que la loi change et qu'elle donne la possibilité aux collecti-

vités territoriales, « si elles le souhaitent », de mettre en place des PEDT (projet éducatif de territoire) et des conventions, d'utiliser les locaux scolaires sur le temps hors scolaire, de leur transférer de nouvelles compétences telles que la carte des formations, il est urgent de débattre sur les objectifs éducatifs poursuivis, sur les choix éducatifs induits par des décisions de politique territoriale.

Choisir des équipements techniques, développer l'école du numérique, maintenir une restauration de qualité sont des actes éminemment pédagogiques qui doivent décrire des choix éducatifs.

Développer des politiques culturelles, soutenir des projets associatifs complémentaires de l'école, financer des projets collaboratifs sont des actes qui doivent s'inscrire dans un projet global réfléchi et concerté d'éducation sur un territoire public.

Aménager les rythmes scolaires dans les écoles primaires, organiser l'accueil des enfants sur le temps libéré par l'école, entendre et analyser les besoins des familles, inscrire ces démarches dans une organisation totale de la maternelle au lycée, traiter la question des transports des enfants sont des éléments qui décrivent un parcours d'enfant et d'élève sur un territoire particulier.

C'EST POURQUOI LE SNPDEN S'ENGAGE DANS UN TRAVAIL VOLONTARISTE POUR LA MISE EN PLACE DE CONVENTIONS TRIPARTITES ÉTAT/COLLECTIVITÉS/EPLE

Outil pragmatique, ces conventions, au-delà des idées et des objectifs, doivent comporter l'engagement sur les moyens apportés par chaque signataire et les dispositifs d'évaluation prévus ; sans quoi, il ne s'agira que d'un recueil de plus de bonnes intentions qui n'influenceront pas les pratiques. □

L'ESPE : un défi à relever



Isabelle LAGADEC
Principale
Collège Pythéas
Membre du conseil d'école de l'ESPE
Marseille

Le jeudi 13 février, notre ministre, Vincent Peillon, est venu inaugurer l'ESPE sur le site de l'ancien IUFM à Aix-en-Provence.

Le discours était celui d'un ministre en campagne pour convaincre, rassurer et motiver tous les artisans de ce beau défi qu'est l'ESPE, malgré l'« anxiété » omniprésente dans une période où tout est à construire mais surtout où tout est à penser et à imaginer. Car cela ne peut être ni des IUFM revisités, ni des écoles normales ressuscitées.

« Pour être prêts à commencer, nous devons accepter de ne pas attendre d'être parfaits et de se perfectionner chemin faisant » a déclaré Vincent Peillon.

Des propos, pour prendre en compte et répondre à toutes les inquiétudes des personnels administratifs, formateurs mais aussi aux étudiants qui « grondent » leurs difficultés de fonctionnement au quotidien et devant faire face aux tâtonnements de mise en place des nouvelles maquettes, d'équipements et de gestion des lieux d'implantation mais surtout face aux questions essentielles que les étudiants se posent face à ce master coupé en deux avec le concours en fin de M1 : quelle prise en compte pour ceux qui n'obtiendraient pas le concours mais

lever et en construction

qui valideraient le M1 ou, inversement, qui réussiraient le concours mais qui n'auraient pas tout validé en M1 ?

Toutefois, le ministre a rappelé les enjeux de cette réforme de la formation des enseignants et des métiers de l'Éducation qui doivent nous engager à dépasser ces difficultés : une formation professionnalisante progressive qui articule théorie et pratiques et qui permet de briser la séparation 1^{er} et 2nd degrés en partageant une culture commune assurée par des enseignements communs et qui permet de dépasser l'opposition entre universitarisation et professionnalisation.

Et si nous convergeons tous sur les ambitions que porte cette nouvelle école, à savoir former l'enseignant du XXI^e siècle, même Vincent Peillon ne semble nier dans son discours la réalité du chantier qui s'annonce et les tensions qu'elle suscite dans les contextes locaux de mise en œuvre.

**Universitarisation
et professionnalisation : un couple
intellectuellement complémentaire
mais qui résiste culturellement**

Pour mettre en place ce nouveau modèle de formation progressive, intégrée et professionnalisante, il faudra dépasser certains obstacles liés à :

- La complexité culturelle, administrative et fonctionnelle de l'ESPE pour obtenir une véritable conjugaison de la culture universitaire au service de la culture du secondaire, une complémentarité du disciplinaire au service de la formation professionnelle, une articulation entre formation et recherche par une collaboration réelle d'une équipe pluri-catégorielle qui reconnaisse à

chacun sa légitimité de compétence, qu'elle soit par les savoirs disciplinaires ou par l'activité professionnelle.

- La conception du master en lui-même coupé en deux parties : la première pour préparer le concours, la seconde pour assurer le stage en responsabilité qui pourrait déboucher sur une année de bachotage suivie d'une année essentiellement consacrée à préparer et à faire la classe (concours en fin de M1). Ce qui fait dire à une représentante des étudiants dans le conseil d'école : « Notre principale préoccupation avant d'être un bon enseignant, c'est réussir à être enseignant ». *In fine*, même si c'est ce que nous souhaitons de cette formation par l'intérêt que nous portons au métier, nous sommes dans la préoccupation essentielle de réussir le concours. C'est donc l'évolution du concours dans sa prise en compte de la logique professionnelle qui orientera étudiants et formateurs à se convaincre de cette nécessité.

**Maintenir la réflexion au service
de la construction de l'ESPE :
rôle du conseil de l'École et du conseil
scientifique et pédagogique**

Construire et faire vivre cette nouvelle structure, si elle a été une échéance primordiale (statuts, élections des instances...) ne peut que s'adosser à un projet qui sera à la hauteur des ambitions, porté et partagé par une équipe collaborative (terrain/académie/recherche), en se donnant comme axe primordial de réflexion : comment mettre en œuvre une alternance progressive, jalonnée par des stages dès la première année en s'appuyant sur des équipes pluri-catégorielles (universitaires,

formateurs, praticiens formateurs, inspecteurs, personnels de direction...) et en adoptant une posture réflexive et interactive de la confrontation des compétences disciplinaires au contact réel de l'exercice du métier ?

Les instances telles que le conseil de l'école ou le conseil scientifique et pédagogique devront être les artisans mais aussi les garantes de cette réflexion.

**Une présidence du conseil de l'École
de l'ESPE d'AIX-Marseille
qui veut tenir ses promesses d'avenir**

C'est le recteur Ali Saib qui a demandé à Jean-Marc Monteil, professeur au CNAM, ancien chargé de mission auprès du Premier ministre, d'être président du conseil de l'École de notre académie. Il la connaît bien pour y avoir été lui-même recteur.

Conscient des contraintes administratives et du contexte chargé en multiples tâches d'organisation et d'administration, il a souhaité donner le ton de sa présidence. Le conseil de l'École ne saurait se réduire à un conseil de gestion et doit pouvoir nourrir et orienter la réflexion commune des élus qui représentent ce dispositif collaboratif.

C'est sur cette réflexion que se dessineront les principes de prise de décision qui orienteront le projet de l'ESPE.

Il a d'ailleurs proposé que soit soumise à chaque ordre du jour une thématique de réflexion. Le dernier conseil de l'École du 24 mars a débattu de l'intérêt et de la mise en œuvre d'un véritable master par alternance qui prend en compte l'articulation entre université/terrain et ESPE.

Les débats autour de l'ESPE ne font que commencer : si le défi est de taille par ses enjeux, il est évident que nous devons être vigilants sur l'association des personnels de direction en tant qu'artisans du chantier car, par notre métier, nous représentons cette légitimité professionnelle de la formation des enseignants. De la réflexion à la formation, les personnels de direction auront à apporter leur vision réelle de cette nouvelle formation pour nos enseignants d'aujourd'hui et de demain et à participer à ce que l'établissement devienne un lieu de formation à part entière dans le parcours de formation mais surtout que tous les acteurs du processus de formation le considèrent ainsi. □



CTMEN

CTMEN du 27 mars 2014

Le décret de 50 enfin à la réforme: une avancée historique... et symbolique

Le SNPDEN-UNSA, lors de son CSN au printemps 2013, affirmait que, « Face aux attentes de la Nation à l'égard de son École, une évolution réelle et profonde du système éducatif devra passer nécessairement par la reconnaissance des nouvelles missions des personnels. Les missions des enseignants ne sont plus en adéquation avec leur statut actuel » (motion du CSN, *Direction*, juin 2013).

Le projet de décret relatif aux obligations de service et aux missions des personnels enseignants exerçant dans un EPLE a été présenté au CTMEN du 27 mars 2014.

Les principales organisations syndicales ont salué la qualité du dialogue social et la concertation qui auront permis d'avancer dans la construction partagée d'un nouveau texte.

Lors de ce CTMEN, nous avons examiné plus de 47 amendements. Sur le texte final, ont voté :

- Pour : UNSA (4), CFTD (1) ;
- Contre : CGT (1), FO (1), SUD (1), SNUEP-FSU (1) ;
- Abstentions : FSU (6).

Le ministre en personne a tenu à venir saluer cette session : « On a montré que



Catherine PETITOT
Secrétaire générale adjointe
cpetitot@ac-nice.fr



l'on pouvait avancer sur un dossier aussi lourd que la révision des décrets de 50 ».

Ce nouveau décret reconnaît enfin l'éventail des missions des enseignants alors que le décret de 50 ne reconnaissait que la mission d'enseignement. Un seul texte chapeaute désormais, sans la renier, la diversité des statuts particuliers. Ce texte unique conforte l'affirmation qu'enseigner est bien un même métier, quels que soient le lieu d'exercice, le corps ou la spécificité professionnelle des personnels.

Nous attendons la suite des décrets et circulaires qui seront présentés d'ici l'été 2014 et qui devraient compléter ce premier décret. Nous serons particulièrement attentifs à la pertinence des propositions au regard de la réalité de terrain et à la cohérence de l'ensemble.



CTMEN du 12 mars 2014

Intervention de Catherine Petitot, SNPDEN-UNSA

« Faisant suite à l'intervention liminaire de Jean-Yves Rocca au nom de la fédération sur les risques que comporte la prochaine étape de la décentralisation pour le fonctionnement de nos EPLE et rappelant, entre autres, notre totale opposition au passage aux collectivités des gestionnaires, notre syndicat a précisé notre position sur les conventions tripartites.

C'est dans ce sens que l'UNSA soutient la démarche liée à la mise en place des conventions tripartites inscrites dans la loi de refondation de l'École. Ces conventions permettront de réaffirmer les compétences de chacun, État-collectivité-EPLE, et de sortir de l'imbroglio des « compétences partagées ». La convention tripartite n'est pas une solution miraculeuse qui résoudra toutes les contradictions dans lesquelles nous sommes enfermés mais c'est une réponse pragmatique aux besoins des EPLE qui sont devenus le lieu où les politiques publiques rencontrent leurs bénéficiaires. Elle permet d'aller vers davantage de cohérence.

C'est une façon de réaffirmer l'autonomie des établissements telle qu'elle est définie par le décret de 85.

Enfin, c'est un moyen d'acter les engagements de chacun et de donner une plus grande lisibilité de l'action publique dans le domaine de l'éducation ».

VOTE ÉLECTRONIQUE

L'ordre du jour du CTMEN du 12 mars 2014 a porté, entre autres, sur les conditions et modalités de mise en œuvre du vote électronique par Internet. L'UNSA et la CFDT ont voté pour, SUD et FO contre, la FSU et la CGT se sont abstenues.

EAP

Un point d'information sur le dispositif des emplois d'avenir (EAP) a été présenté : ce dispositif a été mis en place pour favoriser l'insertion professionnelle d'étudiants d'un faible niveau de ressources dans des emplois d'enseignant. Deux campagnes de recrutement ont été organisées.

En 2013, 3.183 contrats ont été signés soit 80 % du contingent prévu (4.000 EAP) ; 1.968 étudiants bénéficiant d'un EAP ont fait l'objet d'un renouvellement.

En 2013-2014, 4.918 nouveaux contrats ont été signés : 2.759 dans le 1^{er} degré, 2.159 dans le second degré.

Les prochains CTMEN sont programmés pour les 9 avril et 20 mai 2014.

Vous pouvez consulter la rubrique CTM sur le site. □

La laïcité

La formation nationale « laïcité » s'est tenue le vendredi 28 mars au lycée Carnot à Paris.

Marie-Ange Henry et Philippe Guittet assuraient la formation le matin ; l'après-midi fut assuré par Abdennour Bidar, membre de la mission « pédagogie de la laïcité », co-rédacteur de la charte de la laïcité, agrégé de philosophie.

Cinquante collègues ont pris place dans la grande salle de Carnot ; les travaux ont commencé à 10 heures, après le café !

Marie-Ange Henry a fondé son exposé sur « l'histoire de la laïcité », de Condorcet à nos jours. Philippe Guittet s'est penché, quant à lui, sur la philosophie de la laïcité tandis qu'Abdennour Bidar évoquait le thème de la laïcité à l'école.

L'HISTOIRE DE LA LAÏCITÉ

Pour l'histoire, il nous parut important de remettre en perspective les événements précurseurs de la loi de 1905 et ses conséquences. Il était essentiel de rappeler le caractère intangible de la loi votée à l'issue d'un processus historique dont les Lumières furent l'éblouissant départ. Les grandes étapes, les décisions courageuses furent traversées et portées par des personnages éminents, de grandes personnalités républicaines ; il faut évoquer Condorcet et « les cinq mémoires sur l'instruction publique », relire les magnifiques discours de Victor Hugo opposé à la loi Falloux, et puis parvenir aux lois de Jules Ferry avant celle de 1905 : loi de séparation des églises et de l'État. Nous n'avons pas occulté les manques : le Concordat ; les

reculs : la loi Debré de 1959 et, bien sûr, les événements qui marquèrent notre récente période depuis la déclaration du Conseil d'État jusqu'à la loi de 2004 sur les signes ostensibles, loi demandée, portée par le SNPDEN tant la situation des personnels de direction était devenue insupportable. Nous n'avons pas omis d'évoquer, les dernières années, la loi Carle et le discours de Latran !

LA PHILOSOPHIE DE LA LAÏCITÉ

Philippe Guittet, à travers le thème de « la philosophie de la laïcité » s'est attaché à en démontrer le caractère univer-

sel : « liberté, égalité, universalité » étant le triptyque de l'idéal laïc contenu dans la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen* du 26 août 1789.

Il s'agit d'un idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations. Malheureusement, Philippe Guittet démontre que la crise sociale et économique qui touche de nombreux pays est une cause du repli sur soi.

Par ailleurs, nous savons que l'approche anglo-saxonne n'est pas la même que l'approche républicaine française, qu'elle oppose - pour aller vite - les partisans du droit à la différence aux partisans des droits à l'indifférence, l'égalité étant de traiter l'autre comme s'il n'était pas différent ; le modèle républicain français ne vise pas à établir



des catégories de discriminés mais à pointer les sources de la discrimination (article 225-1 du *Code pénal*). Philippe Guittet dénonce aussi l'invocation du culturel qui devient de plus en plus souvent le paravent du cultuel alors que les deux notions ne peuvent être confondues ni même apparentées. L'universalisme n'est pas une option arbitraire et répressive à l'égard des particularismes mais plutôt ce qui leur permet de coexister pacifiquement en leur fournissant le seul régime qui n'engendre ni la guerre, ni l'enfermement dans la différence. La laïcité ne doit pas se confondre avec l'anti-religieux, l'intégration avec l'assimilation, ni la Nation avec la tradition. Voici, résumés, les éléments des deux premiers exposés, lesquels susciteront de nombreuses questions d'un auditoire très attentif ! Parmi les questions, celles

concernant le Concordat, toujours en vigueur en Alsace-Moselle, l'école privée sous contrat subventionnée par les deniers publics et non soumise aux mêmes règles que l'enseignement public. Par ailleurs, nos collègues ont apporté leurs témoignages très contrastés selon la région d'exercice : ouest de la France, banlieues, Alsace-Moselle...

LA LAÏCITÉ À L'ÉCOLE

L'après-midi, Abdenmour Bidar nous a intéressés sur le thème de « la laïcité à l'école ». Membre de la mission ministérielle, il a participé à la rédaction de la charte de la laïcité dont les établissements ont été destinataires. Il est revenu longuement sur les rapports sociaux et la situation de l'école dans ce contexte

sociétal : société éclatée par les difficultés, ce qui occulte le vivre-ensemble et fait courir à notre société le danger d'éclatement. Il a réaffirmé que le droit à la différence entraînait une différence des droits et souligné l'importance de l'Observatoire de la laïcité. À l'école, il faut rendre intelligible la laïcité pour développer la capacité du vivre-ensemble : lecture des chapitres IV et VIII de la charte. L'éducation doit permettre de transmettre un monde pour que les élèves soient en capacité de le renouveler, pour une bonne intégration dans la société à partir des valeurs fondatrices du contrat social. Abdenmour Bidar a aussi évoqué la formation des enseignants et regretté le manque de concertation sur ce sujet. Aujourd'hui, la qualité de l'école est en jeu, en jeu également la capacité de l'école à inspirer confiance.

Plusieurs interventions très intéressantes à l'issue de cet exposé riche et brillant. Belle journée de formation : instructive, interactive, sérieuse et réfléchie.

On lira avec profit : Henri Pena-Ruiz, *Dieu et Marianne*, chez PUF et son *Dictionnaire amoureux de la laïcité* chez Plon ; Catherine Kintzler : *Penser la laïcité*, chez Minerve ; Caroline Fourest : *La dernière utopie : menaces sur l'universalisme*, Livre de poche. □

Marie-Ange HENRY
Proviseure honoraire
Académie de Paris



Le SNPDEN à la rencontre des

Assemblées générales et audiences en Guyane

Une délégation du SNPDEN composée de Laurence Colin, coordonnatrice des commissaires paritaires nationaux et membre du bureau national, et de Michel Richard, secrétaire général adjoint, s'est rendue dans l'académie de Guyane du 12 au 15 février 2014.

Ce séjour s'inscrit dans le cadre des visites que les membres du secrétariat national effectuent en académies. Nous avons été chaleureusement accueillis par Jacqueline Gresse et les membres du secrétariat académique.

Cette visite nous a permis de multiplier les rencontres avec les adhérents du SNPDEN de cette académie mais également avec de nombreux responsables de ce territoire. Ainsi, nous avons tenu deux assemblées générales : une, le jeu-

di 13 février 2014 au collège Eugénie Tell-Éboué à Saint-Laurent, au bord du fleuve Maroni, et une seconde, le vendredi 14 février 2014 au collège Paul Kappel à Cayenne.

Ces AGA ont été l'occasion de larges échanges sur les orientations nationales du SNPDEN confrontées aux spécificités de ce territoire. Nous avons eu la possibilité de mesurer la complexité de la fonction de personnel de direction sur ce département implanté sur le continent américain.



Michel RICHARD
Secrétaire général adjoint
mrichard.snpden@gmail.com

D'autre part, nous avons été reçus en audience successivement par Alain Tien-Liong, président du conseil général de Guyane, Denis Rolland, recteur de l'académie, et Michel Monlouis-Deva, vice-président, chargé de l'éducation. Au cours de ces entretiens, nous avons évoqué les grands dossiers nationaux tels que la refondation de l'école, l'en-



collègues d'outre-mer

seignement prioritaire, les relations État, collectivités territoriales et EPLE dans le cadre des conventions tripartites ainsi que la question de la GRH des personnels de direction avec le recteur et des personnels ATTE avec les exécutifs des collectivités.

Nous avons pris l'engagement de revenir dans cette académie fin septembre 2014, dans le cadre de la préparation du scrutin des élections professionnelles.

Dès à présent, nous avons constaté que la section académique de Guyane tient toute sa place avec un taux de syndicalisation de près de 55 %.



Entretiens pour les mutations et formation syndicale en Martinique

Une délégation du SNPDEN composée de Laurence Colin, coordinatrice des commissaires paritaires nationaux, d'Isabelle Bourhis, secrétaire nationale chargée de la commission « éducation & pédagogie » et de Michel Richard, secrétaire général adjoint, a séjourné dans l'académie de la Martinique du 15 au 20 février 2014.

Cette visite dans une académie des Antilles françaises permet à une délégation du bureau national de continuer à tisser des liens solides et fraternels avec les adhérents du SNPDEN.

Dès notre arrivée sur cette terre de France située à 7.000 km de la métropole, nous avons été chaleureusement accueillis par Monique Biron, secrétaire académique, qui avait élaboré un programme de travail riche et intense.

Ainsi, pendant que Laurence Colin recevait en entretien individuel des candidats à mutations, Isabelle Bourhis et moi-même avons piloté lundi matin, mardi après-midi et mercredi matin, des stages de formation syndicale pour les adhérents du SNPDEN. Nous avons abordé successivement les thèmes suivants :



- L'histoire du syndicalisme des personnels de direction
- Le fonctionnement des instances syndicales du SNPDEN
- La présentation des analyses et propositions pédagogiques de notre syndicat
- La responsabilité juridique des personnels de direction.

D'autre part, nous avons été reçus en audience par la rectrice, le lundi 17 février 2014, avec deux membres du secrétariat académique. Cette rencontre a été d'une grande richesse tant par la qualité de l'écoute des propositions et analyses du SNPDEN que par la volonté partagée des participants de s'inscrire dans la recherche d'actions favorisant la réussite scolaire. Le dossier relatif à la GRH des personnels de direction a également été longuement évoqué.

Par ailleurs, le mardi 18 février 2014, nous avons participé activement aux travaux de l'AGA (assemblée générale académique) qui s'est déroulée au lycée polyvalent La Jetée dans la commune du François. Cette réunion a été l'occasion de larges échanges sur les orientations nationales du SNPDEN rapprochées aux spécificités de ce territoire.

Nous avons pris l'engagement de revenir dans cette académie en octobre 2014, dans le cadre de la préparation du scrutin des élections professionnelles. L'académie de la Martinique est riche de la diversité de ses composantes et nous savons qu'en rassemblant ce qui unit et en repoussant ce qui divise, la section

académique de ce département saura mobiliser toutes celles et tous ceux qui se reconnaissent dans l'action et les analyses du SNPDEN. □



TTIP, un a à pas de

Il a fallu attendre la quatrième séance de discussion entre José Manuel Barroso et Barack Obama pour que le partenariat transatlantique de commerce et d'investissement (TTIP) intéresse les médias et que son impact sur les citoyens soit abordé. Mais l'Internationale de l'Éducation (IE) surveille l'état d'avancement de ces négociations depuis plusieurs mois tant elle s'inquiète pour le secteur de l'Éducation.

S'il voyait le jour, ce traité créerait la plus grande zone mondiale de libre-échange incluant près de 40 % du PIB mondial ; il vise à instaurer un marché unique entre les États-Unis et l'Union européenne.

Des deux côtés de l'Atlantique, des démocrates analysent les arguments des lobbyistes pro-traités qui avancent que ces normes pourraient s'imposer au monde entier pour le bien de tous ! Mais, en coulisses, les deux parties rêvent d'en terminer avec la paperasserie tatillonne.

**SANTÉ ET ÉDUCATION
SONT DES BIENS PUBLICS
ET POURTANT !**

Au cœur de ce partenariat, la sécurité, la sécurité financière, la protection des données, l'environnement et la santé

ccord qui avance voleur !



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

sont les domaines visés par l'harmonisation des réglementations entre l'UE et les États-Unis.

Si 20 % des discussions portent sur l'allègement des droits de douanes, 80 % s'intéressent à la façon dont il faut « régler les différends entre investisseurs et États » (RDIE).

Pour ces domaines, il s'agirait d'aligner les règlements de l'Union européenne sur ceux existant aux États-Unis et le risque de nivellement par le bas n'est pas exempt puisque d'autres traités ont permis aux multinationales de faire abroger les lois qui portaient atteinte à leurs bénéfices⁽¹⁾.

En France, la santé et l'éducation sont des « biens publics » qui ne doivent pas répondre aux lois du marché mais il n'en va pas de même dans d'autres pays de l'Union. L'IE, comme l'UNSA-Éducation,

sont donc en devoir de savoir si le secteur de l'Éducation est définitivement exempté de ce TTIP.

L'IE DEMANDE AUX NÉGOCIATEURS DES GARANTIES POUR LE SECTEUR PUBLIC D'ÉDUCATION

Les négociateurs européens du traité ont assuré à Fred Van Leeuwen (SG de l'IE) que le secteur de l'éducation publique est exempté du TTIP. Reste que les services privés pourront, en réalité, en faire partie.

Ainsi, le secteur de l'éducation n'est pas totalement exempt de ce partenariat tant les pressions pour le commercialiser et le privatiser sont fortes.

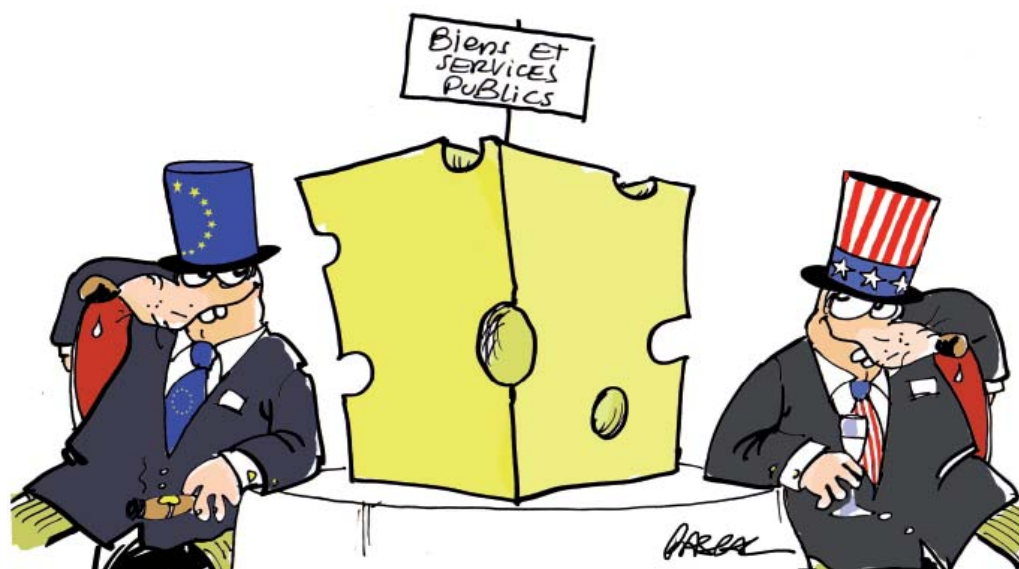
Le scénario inverse pourrait donner lieu à un afflux de sociétés américaines en Europe. Dans ce cas-là, l'accord TTIP leur permettra de passer par-dessus les tribu-

naux du pays concerné et de traduire les États devant des tribunaux d'arbitrage spéciaux composés d'avocats d'affaires.

Pour la France, si les services de formation continue peuvent « faire les frais » de cet accord de partenariat, il semble impensable que notre système public d'éducation suive cette tendance à la privatisation.

Cependant, l'UNSA-Éducation continuera de surveiller les négociations qui se termineront dans une année et sera aux côtés de l'IE qui fait et fera pression sur la Commission européenne, le Parlement européen et les États membres de l'UE afin d'exclure totalement l'éducation privée et publique du champ d'application du TTIP à l'image de l'exemption qui a été réalisée pour le secteur de l'audiovisuel. □

1 Emballage standardisé des cigarettes, réglementations financières plus strictes, relèvement des normes concernant la pollution de l'eau et la santé publique, tentatives d'interdire l'exploitation des combustibles fossiles.



La répétition de l'indu

Donner, c'est pas toujours donner... Reprendre, c'est pas toujours légal...

SITUATION D'ESPÈCE

LETTRE À MONSIEUR LE RECTEUR

Objet: Recours gracieux relatif au remboursement de sommes trop perçues

Monsieur Le Recteur,

Par un courrier en date du 24 avril 2013 reçu le 5 mai 2013, vous m'avez notifié un trop perçu de 12.848.72 € représentant un trop perçu de mes salaires pendant la période du 17 janvier 2011 au 1^{er} avril 2011, période durant laquelle j'étais placée en congé de longue maladie. Par la même lettre, vous me notifiez une décision de recouvrement par le trésorier payeur général de l'académie dans laquelle j'exerce actuellement.

Cette décision manque en droit et soulève des difficultés dans les faits. C'est pourquoi j'en demande, par la présente lettre, l'annulation.

Cette décision est, tout d'abord, privée de fondement juridique. En effet, le juge administratif considère qu'« une décision administrative accordant un avantage financier crée des droits au profit de son bénéficiaire alors même que l'administration avait l'obligation de refuser cet avantage » et « qu'une telle décision n'est pas nécessairement expresse et peut être révélée notamment par le versement des sommes correspondantes » (CE, 14 mai 2008, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique).

Le Conseil d'État juge, par ailleurs, que, « sous réserve de dispositions législatives ou réglementaires contraires et hors le cas où il est satisfait à une demande du bénéficiaire, l'administration ne peut retirer une décision individuelle expli-

cite créatrice de droits, si elle est illégale, que dans un délai de quatre mois suivant la prise de cette décision » (CE, ass, 26 octobre 2001, Ternon).

À titre d'exemple, le juge administratif a fait application de cette jurisprudence dans un cas où un maire voulait retirer la décision d'attribution d'une bonification indiciaire à une fonctionnaire considérant que « la décision du 25 août 1992 lui attribuant cet avantage ne pouvait pas être légalement retirée après l'expiration du délai de quatre mois suivant son édicition » (CE, 6 novembre 2002, M^{me} Soulier, n° 223041).

En l'occurrence, la somme dont le remboursement m'est imposé m'a été versée à compter d'une décision en date du mois de mars 2012. Dans la mesure où vous me notifiez votre décision le 24 avril 2013, soit plus de quatre mois après le premier versement (en réalité plus de 13 mois), cet ordre de reversement est donc illégal. Par conséquent, les sommes versées, dont le remboursement m'est imposé, ne peuvent m'être réclamées. [...]

Je tiens aussi à porter à votre connaissance que j'ai demandé à vos services de bien vouloir justifier la somme réclamée par mail en date du 5 mai (pièce n° 4) et que ce mail est resté sans réponse. Je n'ai donc aucune possibilité de contester l'éventuel trop perçu. C'est pourquoi, compte tenu de ces éléments, je sollicite l'annulation de la décision visant au remboursement de cette somme.

En espérant que vous voudrez bien faire droit à ma demande, je vous prie d'accepter, Monsieur Le Recteur, l'expression de mes respectueuses salutations.



Jacques BACQUET
Cellule juridique
jacques.bacquet@ac-nice.fr

Ce recours gracieux est resté à ce jour sans réponse au mépris des règles élémentaires de droit et... de courtoisie. L'administration fiscale a exigé le paiement immédiat de l'intégralité de la somme sans possibilité de la fractionner ou avec... une majoration de 10 %. Il a donc fallu saisir le juge administratif et nous sommes dans l'attente de sa décision...

DES SITUATIONS RÉCURRENTES, VOIRE UBUESQUES

De nombreux collègues ont contacté la cellule juridique du SNPDEN suite à l'émission de titres de perception émis à leur encontre par l'administration en la personne du recteur, en remboursement d'un trop perçu de rémunération.

Nous sommes confrontés, dans certaines situations :

- à des sommes à rembourser très élevées et dont l'erreur de liquidation de l'administration remonte parfois à quelques années,

- à des titres de perception émis qui ne permettent pas à l'intéressé d'identifier clairement, de façon précise, le calcul de sa dette et les différents éléments qui la composent,
- au mutisme, à des réponses imprécises, de l'administration lorsque les personnels concernés sollicitent des précisions ou effectuent un recours gracieux,
- à une rigidité de l'administration fiscale concernant l'étalement de la dette et qui ne semble guère évaluer la complexité de certaines situations individuelles,
- à des pratiques diverses et variées d'une académie à l'autre.

Face à ces problématiques parfois ubuesques qui mettent certains de nos collègues dans de grandes difficultés et qui sont le résultat de dysfonctionnements, il nous semble opportun d'apporter à l'ensemble des personnels de direction quelques éclaircissements sur les sujets suivants :

- Quelle est la légalité d'un titre de perception qui ne permet pas à l'intéressé d'identifier les modalités de calcul de sa dette et les différents éléments qui la composent ?
- Quelles sont, en l'espèce, les règles de prescription qui s'appliquent ?
- Quelles sont les précautions à prendre lorsque l'on constate, sur la fiche de paie, un élan anormal de générosité de la part de notre employeur ?

DE LA LÉGALITÉ D'UN TITRE DE PERCEPTION

Ordre de recette et bases de la liquidation

Aux termes du premier alinéa de l'article 81 du décret [n° 62-1587] du 29 décembre 1962 [modifié portant règlement général sur la comptabilité publique] : « Tout ordre de recette doit indiquer les bases de la liquidation. Un titre de perception émis à l'encontre d'un personnel de l'Éducation nationale par le recteur en remboursement d'un trop-perçu de rémunération doit permettre à l'intéressé d'identifier les modalités de calcul de sa dette et les différents

éléments qui la composent (TA Nîmes, 24 janvier 2013, M. X, n° 1103336).

Il est indispensable pour le débiteur de connaître, dans le détail, l'objet des sommes trop perçues et les périodes concernées. En l'absence de ces informations substantielles, le juge administratif annulerait probablement le titre de perception. Le Conseil d'État a récemment confirmé un jugement annulant un titre de perception « au motif que celui-ci ne comportait pas, en méconnaissance de l'article 81 du décret du 29 décembre 1962, l'indication des bases de la liquidation de la somme réclamée » (CE, 12 mars 2012, ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, n° 349000).

La haute juridiction a rappelé, dans cette même décision, que si le requérant est nécessairement déchargé de l'obligation de payer la somme correspondante, rien ne fait obstacle à ce que, par la suite, l'administration émette de nouveaux titres de perception en forme régulière, à condition cependant que les règles de prescription ne fassent pas obstacle à ce nouveau recouvrement.

Lorsque les bases de la liquidation ont été préalablement portées à la connaissance du débiteur par l'Administration, celui-ci n'est pas fondé à demander l'annulation du titre de perception pour insuffisance de motivation (TA Melun, 5 juin 2013, n° 1105101).

L'article 81 du décret du 29 décembre 1962 a été abrogé par l'article 238 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique. Désormais, c'est à l'article 24 du décret du 7 novembre 2012 qu'il convient de se référer. Il dispose en effet, en son deuxième alinéa, que « Toute créance liquidée faisant l'objet d'une déclaration ou d'un ordre de recouvrer indique les bases de la liquidation. En cas d'erreur de liquidation, l'ordonnateur émet un ordre de recouvrer afin, selon les cas, d'augmenter ou de réduire le montant de la créance liquidée. Il indique les bases de la nouvelle liquidation. Pour les créances faisant l'objet d'une déclaration, une déclaration rectificative indiquant les bases de la nouvelle liquidation est souscrite ».

Par ailleurs, il a été rappelé, dans la *Lettre d'information juridique* n° 177

de juillet-août-septembre 2013, la nécessité pour les services académiques, comme pour toute administration, de motiver leurs titres de perception sous peine de leur annulation par les juridictions (cf. note DAJ A2 n° 2013-0087 du 5 juin 2013, pp. 27-28).

L'identification de l'auteur des titres de perception

La direction des Affaires juridiques est régulièrement destinataire de jugements concernant des affaires mettant en cause la légalité de titres de perception pour lesquelles l'administration n'a pas respecté les dispositions de l'article 4 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 modifiée relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, qui prévoient que toute décision prise par l'une des autorités administratives de l'État doit comporter, outre la signature de son auteur, la mention, en caractères lisibles, du prénom, du nom et de la qualité de celui-ci (note DAJ A2 du 12 mars 2013).

Une requérante demandait au tribunal d'annuler un titre de perception émis par le recteur de l'académie de Toulouse. Le tribunal a annulé le titre. Après avoir également cité les dispositions de l'article 4 de la loi du 12 avril 2000, il a considéré « qu'il est constant que le titre exécutoire litigieux n'est pas signé et ne mentionne ni le nom, ni le prénom, ni la qualité de la personne qui l'a émis; que ces vices de forme sur un point expressément exigé par le législateur sont substantiels et justifient, à eux seuls, l'annulation du titre exécutoire; que si le recteur produit le bordereau de titre de recettes signé, cela n'a, en tout état de cause, pas pour effet de régulariser les autres carences du titre exécutoire et il n'est pas établi que ce bordereau ait été porté à la connaissance de la requérante en même temps que le

titre exécutoire en cause ». Le tribunal a ensuite considéré « que, si le recteur de l'académie de Toulouse fait valoir qu'une annulation pour un motif de régularité en la forme n'implique pas nécessairement, compte tenu de la possibilité d'une régularisation éventuelle par l'administration, que les sommes perçues par l'administration sur le fondement du titre ainsi dépourvu de base légale soient immédiatement restituées à l'intéressée, il ne résulte toutefois pas de l'instruction que M^{me} X ait versé à l'administration quelque somme que cette dernière serait fondée à conserver, que, dans ces conditions, la requérante est fondée à demander, pour le motif énoncé précédemment, l'annulation du titre [...], à charge pour le recteur, le cas échéant, de reprendre un nouveau titre de perception dans des conditions régulières » (TA Toulouse, 29 novembre 2012, M^{me} X, n° 0900665).

La signature de l'auteur du titre de perception, ainsi que la mention de ses prénom, nom et qualité, ont pour objectif de permettre au destinataire du titre d'identifier son signataire. Il doit être souligné que le moyen tenant à la violation de l'article 4 de la loi du 12 avril 2000 se rattache à la forme de l'acte: ce dernier est irrégulier parce qu'il y manque une mention que la loi impose d'y apposer. Il doit être distingué du moyen tiré de l'incompétence de l'auteur de l'acte, moyen qui devrait être soulevé d'office, le cas échéant, et qui sanctionne une décision prise par une autorité non investie du pouvoir de l'édicter (cf. Sébastien Sautier, « La signature de la décision administrative. Bilan d'étape de la jurisprudence depuis la loi du 12 avril 2000 », RFDA n° 3, mai-juin 2010, pp. 489-505 - *LJ* n° 172, février 2013 pp. 10-11).

La prescription extinctive concernant les créances résultant de paiements

indus effectués par les services de l'État en matière de rémunération de leurs agents: le nouveau dispositif de la répétition de l'indu

La circulaire RDFF1309795C du 11 avril 2013 dans son introduction précise:

« La responsabilité de l'État peut être engagée lorsque l'administration maintient le versement d'indus de rémunération et tarde à réclamer les sommes trop perçues. Le principe de bonne administration impose donc un respect rigoureux des procédures et des délais.

Ce texte a pour objet de préciser les modalités d'application des nouvelles règles de prescription extinctive en ce qui concerne les créances résultant de paiements indus effectués par les services de l'État en matière de rémunération de leurs agents.

En effet, l'article 94 de la loi n° 2011-1978 du 28 décembre 2011 de finances rectificative pour 2011, en créant un article 37-1 dans la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, a posé que les créances résultant de paiements indus effectués par les personnes publiques en matière de rémunération de leurs agents ne peuvent être répétées que dans un délai de deux années à compter du premier jour du mois suivant celui de la date de mise en paiement du versement erroné, y compris lorsque ces créances ont pour origine une décision créatrice de droits irrégulière devenue définitive.

Il nous apparaît opportun de rapporter le contenu d'un texte particulièrement clair et précis en la matière:

« A. Champ d'application

Les versements indus peuvent résulter de dysfonctionnements lors de la prise en charge, par les services de gestion, des changements de situation personnelle ou professionnelle ou bien encore d'erreurs des services des ressources humaines lors des travaux de paye. Tous les éléments de rémunérations principales ou accessoires versés par une personne publique sont concernés par cette prescription extinctive ».

Sans établir une liste exhaustive, il est possible de relever les cas les plus fréquents donnant lieu à répétition d'un indu. Ceux-ci concernent:

- **le traitement**: l'agent a été rémunéré sur la base d'un indice supérieur à celui auquel il avait droit, a perçu un traitement correspondant à un temps plein alors qu'il travaillait à temps partiel, a bénéficié d'une rémunération en l'absence de service fait, a continué à être rémunéré alors qu'il était radié des cadres;

- **les compléments de rémunération** énumérés à l'article 20 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires que sont l'indemnité de résidence et le supplément familial de traitement (SFT): l'agent peut avoir perçu un SFT alors que son conjoint agent public le percevait ou que l'âge de ses enfants n'ouvrait plus ce droit; il a pu bénéficier d'une indemnité de résidence au taux de Paris alors qu'il

était affecté dans une commune n'ouvrant pas droit ;

- **les primes et indemnités** instituées par un texte législatif ou réglementaire : l'agent percevait une nouvelle bonification indiciaire (NBI) alors que les fonctions qu'il occupait ne lui ouvraient pas ou plus ce droit ; des primes ont été versées sans base réglementaire ou alors que l'agent ne remplissait pas ou plus les conditions ;
- **le remboursement des dépenses engagées par l'agent dans l'exercice de ses fonctions** : prise en charge partielle du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués entre sa résidence habituelle et son lieu de travail, frais de missions etc. ;
- **la rémunération accessoire** comme lorsque l'agent participe à des activités de formation et de recrutement.

Ces indus peuvent être recouverts par l'administration, soit par prélèvement direct, soit par l'émission d'un titre exécutoire, sur la paye des agents mais cette possibilité doit s'inscrire dans un délai précis. Or, la prescription extinctive en ce qui concerne les créances résultant de paiements indus effectués par les personnes publiques en matière de rémunération de leurs agents a connu, ces cinq dernières années, de nombreuses évolutions.

RAPPEL DES RÈGLES EN VIGUEUR EN MATIÈRE DE PRESCRIPTION DES CRÉANCES RÉSULTANT DE PAIEMENTS INDUS EFFECTUÉS PAR LES PERSONNES PUBLIQUES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION DE LEURS AGENTS AVANT LE 30 DÉCEMBRE 2011

1. De la prescription trentenaire à la prescription quinquennale

Jusqu'à la loi n° 2008-561 du 17 juin 2008 portant réforme de la prescription en matière civile et à défaut de texte contraire, le délai de la prescrip-

tion extinctive en matière de rémunération des agents publics s'inscrivait dans le régime de droit commun de la prescription trentenaire.

L'ancien article 2262 du *Code civil* disposait, en effet, que « toutes les actions, tant réelles que personnelles, sont prescrites par trente ans, sans que celui qui allègue cette prescription soit obligé d'en rapporter un titre ou qu'on puisse lui opposer l'exception déduite de la mauvaise foi » tandis que l'article 2227 précisait que « l'État, les établissements publics et les communes sont soumis aux mêmes prescriptions que les particuliers ».

La loi du 17 juin 2008 a profondément modifié ce dispositif en ramenant le délai de la prescription extinctive de droit commun à 5 ans et en abrogeant l'article 2227 sans, pour autant, recréer un régime spécifique aux créances des administrations publiques. Il en résulte alors qu'en l'absence de texte contraire, les actions en répétition de l'indu, en ce qui concerne les créances résultant de paiements effectués à tort par les personnes publiques en matière de rémunération de leurs agents, sont soumises à la prescription de droit commun du *Code civil*, en l'occurrence la prescription quinquennale.

2. La jurisprudence distinguant les actes créateurs de droit des actes non créateurs de droit impacte la procédure de répétition de l'indu

En matière d'indus de rémunération, la jurisprudence du Conseil d'État opère une distinction entre les simples erreurs de liquidation qui peuvent être répétées dans le délai de droit commun de 5 ans prévu à l'article 2224 du *Code civil* et les décisions créatrices de droit accordant un avantage financier qui ne peuvent être retirées que pendant un délai de 4 mois (CE, ass., 26 octobre 2001, n° 197018, Ternon).

Dans sa décision du 6 novembre 2002, il a, en effet, précisé qu'une « décision administrative accordant un avantage financier crée des droits au profit de son bénéficiaire [...] ; en revanche n'ont pas cet effet les mesures qui se bornent à procéder à la liquidation de la créance née d'une décision

prise antérieurement (CE, 6 novembre 2002, n° 223041).

Cette distinction entre les décisions accordant un avantage financier (créatrices de droit) et les mesures qui procèdent à la liquidation d'une créance (non créatrices de droit) demeure souvent délicate.

Ainsi est considéré comme une simple erreur de liquidation un trop-perçu de l'indemnité de résidence résultant d'une erreur informatique dans la codification de la zone de résidence de l'intéressé. Il en va de même lorsque l'on calcule la solde d'un militaire sur une base indiciaire erronée (3^e échelon au lieu du 2^e échelon par exemple). En revanche, le versement d'une prime de qualification à un médecin chef des armées ne constitue pas une simple erreur matérielle. De même, la décision de mettre fin au versement d'une prime du fait que l'agent n'exerce plus les fonctions y ouvrant droit ne constitue pas une simple mesure de liquidation.

Cependant des difficultés supplémentaires existent notamment lorsqu'il n'y a pas de décision formalisée, comme c'est le cas pour les procédures de paiement sans ordonnancement préalable. Tant que la situation de l'agent ne varie pas, les logiciels informatiques répètent automatiquement le paiement chaque mois. Or, dans un tel contexte, il est bien difficile de distinguer la mesure de liquidation de la décision accordant un avantage financier.

Afin de surmonter les difficultés soulevées par l'identification de ces décisions non formalisées, le Conseil d'État a précisé que « le maintien indu du versement d'un avantage financier à un agent public, alors même que le bénéficiaire a informé l'ordonnateur qu'il ne remplit plus les conditions de l'octroi de cet avantage, n'a pas le caractère d'une décision accordant un avantage financier et constitue une simple erreur de liquidation ». Et, généralement, seules les décisions explicites accordant un avantage financier sont créatrices de droits. Ainsi, le versement de l'indemnité pour charges militaires au taux non logé gratuitement à un agent alors qu'il n'en remplit pas les conditions « ne résulte d'aucune décision explicite mais d'une simple erreur de saisie informatique ». L'ad-

ministration peut donc réclamer à l'intéressé le reversement des trop-perçus sans que celui-ci puisse se prévaloir de droits acquis.

Néanmoins, cette jurisprudence évolutive et abondante n'a pas permis de parfaitement sécuriser les procédures de répétition de l'indu.

3. La loi du 28 décembre 2011 a réduit à deux ans, à compter du 30 décembre 2011, le délai de prescription des créances résultant de paiements indus effectués par les personnes publiques en matière de rémunération de leurs agents. La loi du 28 décembre 2011 ne concerne que le délai de prescription

La loi du 28 décembre 2011 ne concerne que le délai de prescription de l'assiette, pas les délais de prescription de l'action en recouvrement.

• Un nouveau délai de deux ans

Le nouvel article 37-1 de la loi du 12 avril 2000 précitée clarifie les règles de répétition de l'indu en ce qui concerne les créances résultant de paiements effectués à tort par les personnes publiques en matière de rémunération de leurs agents.

Ainsi, les nouveaux principes applicables sont les suivants :

- les créances de l'État sur les agents publics sont répétées dans un délai de deux ans, que les paiements indus résultent d'une erreur de liquidation ou d'une décision créatrice de droits ;
- ce délai part à compter du premier jour du mois suivant celui de la date de mise en paiement du versement erroné ;
- les indus de rémunération se caractérisant le plus souvent par le fait qu'ils se répètent pendant plusieurs mois, chaque paiement erroné constitue un nouveau point de départ de la prescription d'assiette (délai glissant).

En outre, à ces principes généraux s'ajoutent quelques exceptions pré-

vues aux 2^e et 3^e alinéas du nouvel article 37-1.

• Exceptions et exclusions du nouveau délai de prescription de deux ans

La répétition des sommes versées n'est pas soumise à ce délai dans le cas de paiements indus résultant :

- soit de l'absence d'information de l'administration par un agent de modifications de sa situation personnelle ou familiale susceptibles d'avoir une incidence sur le montant de sa rémunération,
- soit de la transmission par un agent d'informations inexacts sur sa situation personnelle ou familiale.

Ces dispositions ne s'appliquent pas aux paiements ayant pour fondement une décision créatrice de droits prise en application d'une disposition réglementaire ayant fait l'objet d'une annulation contentieuse ou une décision créatrice de droits irrégulière relative à une nomination dans un grade lorsque ces paiements font pour cette raison l'objet d'une procédure de recouvrement.

Le délai de prescription de deux ans ne s'applique pas aux paiements faisant l'objet d'instances contentieuses en cours à la date de publication de la loi.

4. L'application des nouvelles règles de prescription aux créances nées avant le 30 décembre 2011. Mise en œuvre des nouvelles modalités

• Point de départ du délai de prescription

Les trop perçus de rémunération sont, en général, consécutifs à un changement dans la situation d'un agent. La nature ou l'origine de ce changement conditionne donc le point de départ du délai de prescription.

La date à retenir pour apprécier le point de départ du délai de prescription est non pas la date d'effet du changement dans la situation à l'origine de l'indu mais la date du paiement erroné.

Par ailleurs, le délai de prescription court à compter du 1^{er} jour du mois suivant celui de la date de mise en paiement du versement erroné.

Deux cas doivent être distingués :

- soit le changement dans la situation d'un agent est lié à une décision de l'administration. C'est, par exemple, le cas lorsque l'administration gestionnaire, qui autorise un agent à exercer ses fonctions à temps partiel, continue de le rémunérer à taux plein. Dans cette hypothèse, le délai de prescription de l'assiette court dès que ce changement, non répercuté en paye par l'administration, génère un indu ;
- soit l'origine de l'indu est liée à un changement dans la situation personnelle ou familiale d'un agent que ce dernier doit signaler à l'administration. Dans cette hypothèse, le délai de prescription court à compter du premier paiement erroné suivant la date à laquelle l'agent a informé l'administration de son changement de situation. Pour ce qui concerne les trop-perçus nés avant la déclaration de l'agent, le délai de prescription de droit commun (5 ans) s'applique. À noter qu'en cas de contestation, il appartient à l'agent d'apporter la preuve qu'il a bien notifié à son administration gestionnaire son changement de situation.

• Date d'extinction de la créance

En gestion, il est d'usage de considérer que le paiement erroné est fixé au 30 de chaque mois et non pas à la date de mise en paiement de la rémunération figurant sur le bulletin de paye. Aussi, le délai de prescription d'assiette commence-t-il à courir le 1^{er} du mois suivant.

Par ailleurs, pour les créances nées avant le 30 décembre 2011 et non prescrites à cette date, les dispositions du 2^e alinéa de l'article 2222 du *Code civil* s'appliquent.

Celui-ci dispose qu'« en cas de réduction de la durée du délai de prescription ou du délai de forclusion, ce nouveau délai court à compter du jour de l'entrée en vigueur de la loi nouvelle, sans que la durée totale puisse excéder la durée prévue par la loi antérieure. »

Ainsi, l'entrée en vigueur de la nouvelle règle de prescription entraîne la fin du délai en cours et en ouvre un nouveau de 2 ans. Cependant, le délai de pres-

cription total (délai écoulé avant l'entrée en vigueur de la nouvelle règle additionnée au nouveau délai de 2 ans) ne peut dépasser 5 ans.

Les indus nés entre le 1^{er} janvier 2008 et le 1^{er} février 2009 restent donc soumis à un délai de prescription de 5 ans. À défaut, la durée prévue par la loi antérieure serait dépassée.

Pour ceux nés à partir du 1^{er} février 2009, il est fait application du nouveau délai de prescription à compter du 30 décembre 2011. Une créance née le 1^{er} décembre 2010 sera donc prescrite le 30 décembre 2013. La durée

totale n'excède pas la durée prévue par la loi antérieure; le nouveau délai court à compter du 30 décembre 2011.

[Un tableau schématique contenu dans la circulaire synthétise l'application de ces nouvelles modalités].

Enfin, il importe de préciser qu'en application de la jurisprudence du Conseil d'État, les indus issus d'une décision créatrice de droits, notamment les décisions explicites accordant un avantage financier (notamment les décisions de primo attribution ou de modulation d'une prime), et nés au plus tard le 30 août 2011, sont désormais prescrits ».

Vous pourrez également lire dans la *LJ* n° 166 de juin 2012, pp. 17-20: « Le point sur la prescription des créances en matière administrative ».

QUELQUES CONSEILS

- Lire la circulaire RDF-F1309795C du 11 avril 2013.
- Examiner et comprendre dans le détail le bulletin de paye.
- En cas d'anomalie (trop perçu), contacter par écrit le service gestionnaire compétent pour demander des explications précises. Dans le cas contraire (moins perçu), contactez également le service gestionnaire compétent car lui ne vous contactera sans doute pas...
- Ne pas hésiter à contacter la cellule juridique du SNPDEN.
- Si vous êtes confrontés au silence de l'administration ou à des réponses qui vous semblent insuffisamment motivées et/ou erronées, faites un recours gracieux auprès du recteur dans un premier temps, suivi d'un recours contentieux auprès du juge administratif si la réponse ne vous convient pas.
- Éviter de dépenser les sommes indûment perçues ou d'effectuer des placements hasardeux...
- Si vous vous trouvez dans une situation difficile quant au remboursement des sommes indûment perçues, contactez les services fiscaux pour exposer vos arguments et solliciter un échéancier... mais ça, c'est une autre histoire... □

La cellule juridique du SNPDEN se déplace



La cellule juridique a assuré, de janvier à début avril 2014, quatre formations sur les responsabilités juridiques du chef d'établissement et des différents intervenants au sein de l'EPL

Les formations ont eu lieu à Aix-en-Provence (les 14 et 15 janvier 2014, au lycée Paul Cézanne), à Paris (au lycée Turgot, les 11 et 12 février), à Nancy (les 25 et 26 mars, au lycée Chopin) et à Lyon (les 2 et 3 avril, au lycée du Parc).

Les différentes responsabilités (loi du 15 avril 1937, responsabilité administrative de l'État et des collectivités territoriales, responsabilité pénale des décideurs publics...) ont été analysées au regard de nombreuses jurisprudences, d'études de cas.

Procédures disciplinaires, déontologie, questions diverses ont également été abordées.

Simultanément, la cellule « écoute et conseils » de la cellule juridique accompagne les nombreux collègues confrontés à une problématique ou à des difficultés sur le terrain (voir *Direction* n° 216).

Vous retrouverez la chronique juridique à partir du n° 218 de mai 2014. □

Bernard VIEILLEDENT

Sécurité dans les établissements

Extrait du bulletin du Syndicat national du personnel de direction des établissements secondaires (FEN) de mai 1974 dans lequel on analyse les problèmes liés à la sécurité dans les établissements scolaires...

CAS DE GRÈVE DU PERSONNEL

La conduite à tenir en pareil cas est tracée par la circulaire ministérielle n° 413 du 31 octobre 1963, non publiée au BOEN et dont voici le texte.

« Le ministre de l'Éducation nationale à messieurs les recteurs et messieurs les inspecteurs d'académie.

Accueil des élèves en cas de grève

Je vous prie de bien vouloir rappeler à MM. les chefs d'établissement qu'en cas de grève du personnel, l'accueil des élèves doit être assuré par tous les moyens et que les internes et demi-pensionnaires doivent être nourris.

Les dispositions suivantes seront prises :

1. Le service du personnel enseignant présent sera aménagé de telle manière que le maximum de cours puisse être assuré.

2. En tout état de cause, les élèves ne doivent rester à aucun moment sans surveillance. Si l'effectif du personnel de surveillance était insuffisant, il conviendrait de mettre en œuvre un minimum d'auto-discipline pour que les permanences et les études fonctionnent normalement.

3. Les services de sécurité (infirmerie, chauffage, téléphone) devront être maintenus en faisant appel,

au besoin, à de la main d'œuvre extérieure.

4. La nourriture des élèves internes et demi-pensionnaires sera assurée par tous les moyens jugés convenables sur place et, notamment :

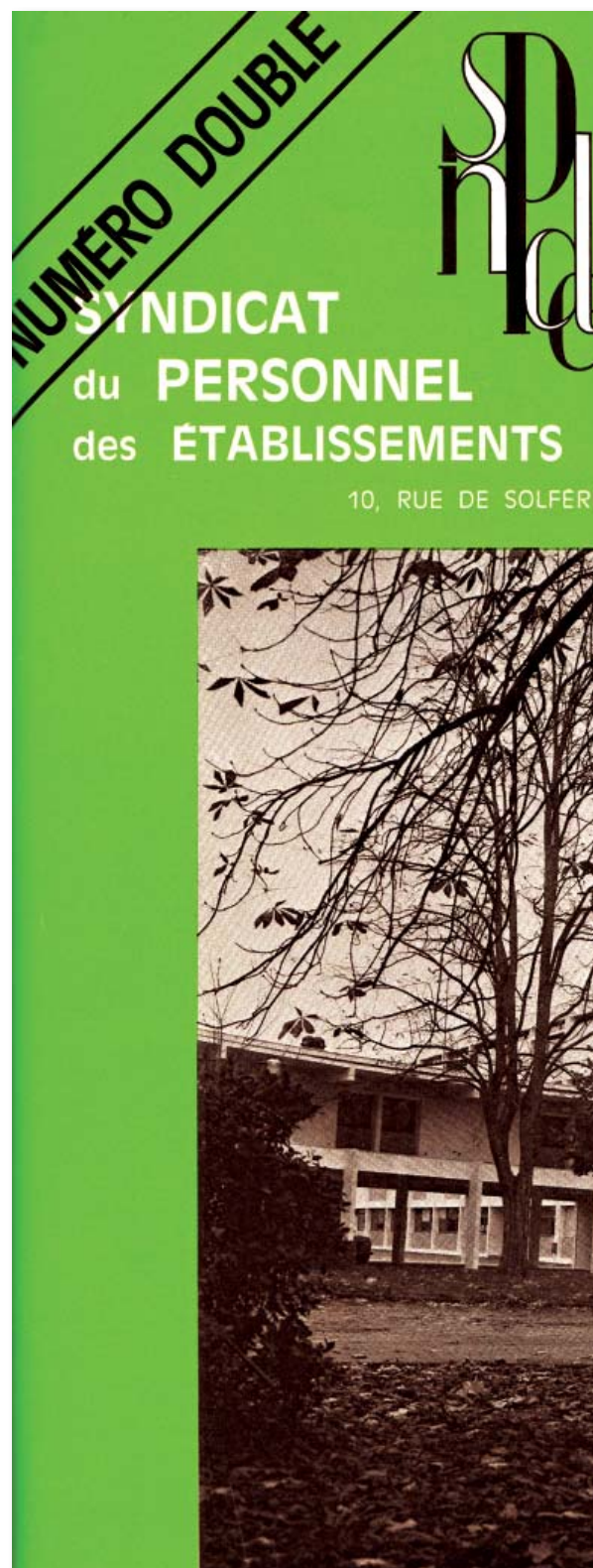
- a. en servant des repas froids,
- b. éventuellement en faisant appel aux ressources hôtelières de la localité (restaurants, cantines, traiteurs).

En cas de nécessité, les élèves demi-pensionnaires pourront être invités à apporter eux-mêmes un repas froid. Les remises d'ordre correspondantes seront accordées aux familles. »

Si la grève nous paraît, malgré tout, de nature à compromettre la sécurité des élèves, qui reste notre obligation majeure en vertu de l'article 1384 du *Code civil*, nous devons prévenir les familles qu'elles peuvent solliciter de notre part, par demande écrite, des autorisations exceptionnelles d'absence pour leurs enfants.

Mais cette demande, et notre accord, sont indispensables, ainsi qu'en témoigne la réponse ministérielle ci-dessous à un inspecteur d'académie.

Demande – Un chef d'établissement est-il fondé, à l'occasion d'une grève touchant le personnel de l'Éducation



S

NATIONAL de DIRECTION SECONDAIRES (FEN)

INO - PARIS-7*



nationale, à laisser partir la totalité ou une partie de ses élèves internes (ce qui, de toute évidence, facilite considérablement la solution des problèmes de surveillance et d'intendance) ?

Dans l'affirmative, sous quelle forme et à quel moment lui appartient-il de demander aux familles leur accord écrit, qui est indispensable (cet accord peut, entre autres, être demandé soit une fois pour toutes en début d'année scolaire, soit quelques jours avant la date prévue pour chaque grève) ?

Dans la négative, dans quelle mesure et par quels moyens le chef d'établissement peut-il s'opposer à des départs plus ou moins massifs d'internes à la veille d'une grève ? De quel recours dispose-t-il à l'égard des élèves qui ne suivraient pas ses instructions ?

Réponse :

- « Enseignements IV/ES.1/1650/GH, 21 avril 1967 :
- Veuillez vous référer à la circulaire n° 413 du 31 octobre 1963 – cabinet du ministre – non publiée au *BOEN* ;
- Tout départ non autorisé par le chef d'établissement, même s'il est sollicité par écrit par les parents, constitue une désobéissance et doit être sanctionné comme telle.

Le directeur de la Pédagogie, des Enseignements scolaires et de l'Orientation. »

Il va de soi que nous n'avons absolument pas le droit, en cas de grève de l'intendance, de nous faire remettre les clés des magasins, que nous ne sommes habilités à détenir en aucune circonstance ; et que les collègues qui auraient pu céder aux pressions de supérieurs hiérarchiques mal avisés doivent savoir gré aux intendants qui, par leur refus, leur ont épargné le risque de graves ennuis.

*P. Bourdet
R. Sazerat*

Isabelle Poussard, permanente

Nos peines

Nous avons appris, avec peine, le décès de :

Pierre BOUQUET,
proviseur honoraire
du lycée Raoul Follereau,
Nevers
(académie de Dijon)

Claude GUERNIOU,
principal honoraire
du collège les Gâtines,
Savigny-sur-Orge
(académie de Versailles)

Louis LAGRAVERE,
principal honoraire
du collège Jean Rostand,
Eauze
(académie de Toulouse)

Claude TROCHARD,
principal honoraire
du collège Marcel Chene,
Pontcharra
(académie de Grenoble).

Nous nous associons au
deuil des familles.