

240 septembre 2016

# direction

7/10

# Action syndicale

snp  
den

UNSA

syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale

# Sommaire



22

## ALERTE SOCIALE : DES PREMIÈRES AVANCÉES INSUFFISANTES

L'exaspération des collègues ne se satisfera pas des premières avancées concédées par le ministère. Les académies sont en ordre de marche, et le mécontentement grandit. Il reviendra à la conférence nationale du 7 septembre de décider des suites à donner.



34

## LES PERSONNELS DE DIRECTION STAGIAIRES... UN AN APRÈS

*Direction* vous propose le témoignage de collègues nouvellement engagés dans la fonction. Cumulant travail sur le terrain et formation statutaire, leurs journées sont bien chargées. Il en est de même pour ceux qui les accompagnent.



48

## CHRONIQUES JURIDIQUES

La cellule juridique fait le point sur la question, toujours complexe, des sorties et voyages scolaires, ainsi que sur la thématique des crèches de Noël.

- 6 ÉDITO
- 8 ACTUALITÉS
- 20 SNPEN DANS LES MÉDIAS
- 22 ALERTE SOCIALE
- 30 CARRIÈRE
- 41 ÉDUCATION & PÉDAGOGIE
- 46 CELLULE JURIDIQUE
- 53 ADHÉSION
- 57 OUVRAGES PARUS



Philippe TOURNIER  
Secrétaire général  
philippe.tournier@snpden.net

Il est vrai  
que réclamer  
un retrait, épargne  
d'avoir à expliciter ce  
qu'on veut au juste,  
et de prendre ainsi le  
risque de fissurer le  
front des mécontents

Violences  
mutuelles des faibles  
et stérilité d'un  
« dialogue social »  
malheureusement trop  
souvent galvaudé  
ne constituent pas un  
paysage social très  
réjouissant

# Action syndicale

*L'alerte sociale, lancée le 17 mars par le SNPDEN lors du Conseil syndical national, a remis sur le devant de la scène les questionnements sur la forme de l'action syndicale. Non seulement notre situation de cadres en charge d'unités fait que celle-ci est forcément spécifique, mais la conjoncture historique et sociale malmène bien des certitudes d'hier. Régulièrement, ce débat a ressurgi dans nos rangs et sera l'objet de la Conférence nationale qui doit se tenir le 7 septembre.*

## « RETRAIT ! »

Depuis maintenant plus de trente ans, aucun mouvement social « traditionnel » n'a obtenu de résultats constructifs. Le dernier succès d'ampleur, il y a vingt ans, était le retrait de la réforme Juppé en 1995 et, plus récemment, du CPE en 2007. On le voit encore aujourd'hui où la protestation contre la « loi Travail » ou la réforme du collègue ne réclame que leur « retrait » (sur la réforme du collègue, certains, conscients de cette impasse idéologique, ajoutent cependant un « pour une autre réforme »). Il est vrai que réclamer un retrait, épargne d'avoir à expliciter ce qu'on veut au juste, et de prendre ainsi le risque de fissurer le front des mécontents. Il faut ajouter que les organisations sociales sont globalement affaiblies, n'ont plus ni les ressources suffisantes, ni les moyens d'encadrement du monde du travail qui étaient les leurs, ce qui les pousse à la simplification outrancière de leur message (d'autant que les médias se repaissent d'idées simples). En face, un pouvoir presque continuellement en situation délicate depuis plus de vingt ans (une fois passés de plus en plus brefs « états

de grâce »). Or, cette faiblesse entretient un comportement paradoxal : la juxtaposition de la pusillanimité la plus molle et de la raideur la plus mal à propos. Ainsi, la brutalité politique qui entoure la mise en œuvre de la loi Travail s'accommode bien de la reculade sur l'écotaxe et, sans doute demain, de la probable incapacité à faire appliquer le résultat du référendum sur Notre-Dame-des-Landes. Violences mutuelles des faibles et stérilité d'un « dialogue social » malheureusement trop souvent galvaudé ne constituent pas un paysage social très réjouissant, ce qui alimente d'ailleurs un sentiment de désespérance ou le bourgeonnement de formes « radicales » sans grande issue, ZAD ou *Black blocks* (dont la violente attaque du service d'ordre de la CGT est lourde de symboles).

## L'ALERTE SOCIALE

Cette crise de la protestation « traditionnelle » est principalement due à son absence de débouché positif hors d'obtenir un « retrait » (c'est-à-dire le retour à une situation de départ dont généralement on se plaignait !). L'alerte

sociale du SNPDEN ne se situe clairement pas dans cette perspective. Nous ne demandons le retrait de rien, n'avons aucune nostalgie du passé (dont le mérite est justement d'être passé) et nous nous engageons dans l'action avec l'idée d'un débouché constructif comme l'a fait d'ailleurs l'UNSA sur la loi Travail (obtenant, au passage, des avancées très significatives). L'action « traditionnelle » reste d'ailleurs nécessaire dès l'instant où il s'agit de réglementation autour des statuts, des carrières et des rémunérations. Ce type d'action n'exclut pas les formes les plus habituelles comme la « manifestation nationale », dont le souvenir de 1994 et de 2006 reste si vivace, mais en n'oubliant jamais qu'il s'agit d'un « fusil à un coup » et que le coup doit être tiré au bon moment (le suivant étant en général dix ans plus tard)... S'il n'y a pas d'autre moyen de se faire entendre, il faut l'utiliser sans hésiter comme en 2006. S'il y a un chemin permettant d'atteindre le même résultat, il peut être plus sage de passer par lui... C'est ce qui a d'ailleurs commencé depuis le 8 juillet (avec des perspectives très intéressantes). Mais, les négociations les plus productives, et dont tous salueraient les fruits, laisseraient aussi un sentiment de frustration (comme ce fut un peu le cas en 2001). En effet, parmi les motifs de l'alerte sociale, un des éléments les plus vifs de mécontentement prend racine dans les conditions du métier, dont on peut douter qu'elles puissent trouver réponse dans des négociations « traditionnelles », avec ou sans manifestation.

## S'AIDER SOI-MÊME

Aux lendemains de la manifestation de 2006, le SNPDEN avait engagé avec le

ministère des négociations autour d'une « charte des pratiques de pilotage » dont l'objet était de résoudre, déjà, les problèmes d'exercice professionnel. Parmi les articles, un d'entre eux (le 9) prévoyait le développement de télé-services « dans les deux ans » (sic!). On pouvait alors espérer que ces télé-services permettraient d'alléger un certain nombre de tâches (on ne rigole pas!). Las! Dix ans plus tard, c'est un produit monstrueux dont la « machine » a accouché. Cette mésaventure souligne combien ce qui relève de nos conditions d'exercice n'est pas de la même nature que des revendications salariales. Nous n'avons pas affaire à un pouvoir politique avec lequel nous pourrions négocier mais un *Alien* sans tête et avec des bras qui nous enserrant de toute part, dénaturant profondément la nature de notre métier, sans que ce soit le fruit d'un plan préétabli par quelque force occulte. L'alerte sociale, sur ce point, si essentielle pour les collègues, nécessite l'émergence de formes d'actions « nouvelles ». Elles peuvent se nourrir de bonnes veilles pratiques comme le *boycott* d'applications, voire une « jacquerie numérique » (qui ne gênerait d'ailleurs en rien le fonctionnement des établissements, ni la réussite des élèves). Mais il y a une forme d'action collective que le SNPDEN va initier plus systématiquement: de bons réflexes individuels qui consistent à ne pas se croire obligé de tout régler. C'est évidemment plus simple à écrire ici qu'à faire mais chacun doit bien saisir que ce qui semble des « dysfonctionnements » est bien devenu le mode réel de fonctionnement de l'institution qui pèse quasi exclusivement, avec désinvolture et parfois irresponsabilité, sur notre engagement sollicité à tout propos et pour n'importe quoi. C'est à cela qu'il faut dire « NON ». □

Nous n'avons pas affaire à un pouvoir politique avec lequel nous pourrions négocier mais un *Alien* sans tête et avec des bras qui nous enserrant de toute part, dénaturant profondément la nature de notre métier, sans que ce soit le fruit d'un plan préétabli par quelque force occulte

Une forme d'action collective que le SNPDEN va initier plus systématiquement: de bons réflexes individuels qui consistent à ne pas se croire obligé de tout régler

# Actualités

## GIPA 2016 : LES TEXTES ENFIN PUBLIÉS !

**1** Le texte relatif à la prorogation du dispositif de garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA) pour 2016 est enfin paru au journal officiel du 28 juin. Il s'agit du décret 2016-845 du 27 juin qui modifie le décret 2008-539 instaurant l'indemnité GIPA. En même temps, a été publié l'arrêté fixant les éléments à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité, à savoir le taux de l'inflation fixé à +3,08 % et la valeur annuelle moyenne du point en 2011 et 2015 qui est de 55,5635 €.

Introduite par le gouvernement dans la négociation sur les salaires de la fonction publique en 2008, cette indemnité consiste en un versement correspondant au



différentiel entre l'inflation et la rémunération indiciaire d'un agent de la fonction publique et ce, sur la période de référence déterminée. Pour la mise en œuvre de la garantie en 2016, la période de référence est fixée du 31 décembre 2011 au 31 décembre 2015. Ainsi, si l'augmentation de traitement entre ces deux dates est inférieure à l'inflation sur cette période, l'agent percevra l'indemnité calculée comme suit:  $(INM_{2011} \times 55,5635 \times 1,0308) - (INM_{2015} \times 55,5635)$ .

L'indemnité concerne tous les agents rémunérés à un indice inférieur ou égal à la hors échelle B (donc les personnels de direction). À noter que la variation d'indice entre 2011 et 2015 doit donc être nulle ou faible pour bénéficier de la mesure. Sont aussi concernés les collègues de 2<sup>de</sup>, 1<sup>re</sup> classe et hors classe qui ont atteint l'échelon terminal de ces classes, y compris ceux qui ont déjà bénéficié de la mesure en 2015.

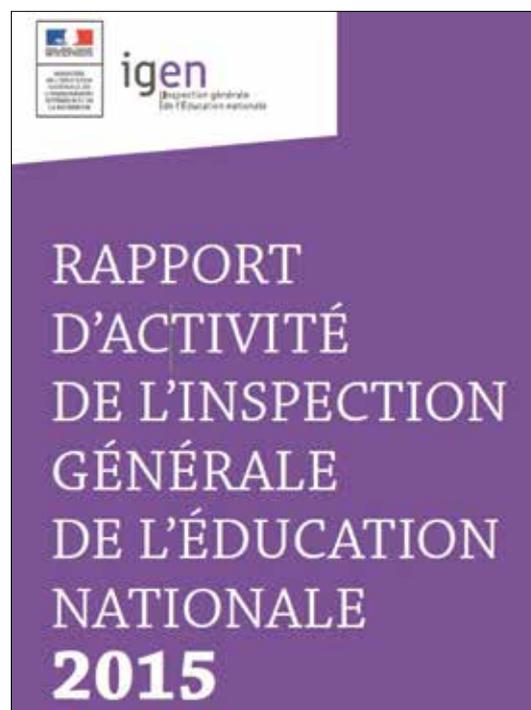
La BI, qui est un élément accessoire du traitement, la NBI et toutes les autres indemnités sont exclues du calcul de cette indemnité.

Un simulateur de calcul est accessible sur le portail de la fonction publique à l'adresse suivante: [www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/statut-et-remunerations-47](http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/statut-et-remunerations-47)

Retrouvez par ailleurs les informations sur la GIPA sur le site du SNPDEN: [www.snpden.net/personnel\\_de\\_direction\\_doc\\_GIPA](http://www.snpden.net/personnel_de_direction_doc_GIPA).

## PREMIER RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'INSPECTION GÉNÉRALE

**2** Alors qu'elle existe depuis 83 ans « si l'on remonte à la création de l'inspection des lycées par Napoléon », mais depuis 1980 sous l'appellation actuelle, l'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN) a rendu public, fin mai, son tout premier rapport d'activité.



Accessible en ligne\*, le document propose un zoom sur la vie de l'inspection. Il en présente ses membres, ses 14 groupes de disciplines ou spécialités, son organisation, son fonctionnement, ses missions et réalisations pour l'année 2015, ainsi que ses règles et sa charte de déontologie. Une présentation historique complète le document.

Le rapport liste également, en annexe, les rapports produits en 2015, au nombre de 38, dont 11 réalisés par l'IGEN seule et 27 avec l'inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche (IGAENR), dont 6 en collaboration avec d'autres inspections.

Cependant, alors que la ministre de l'Éducation nationale souligne dans la préface du document l'importance de ces rapports, qui « constituent un appui nécessaire à toute politique éducative ambitieuse », on constate que sur ces 38 rapports, seuls 15 ont été mis en ligne !

Parmi les rapports non-rendus publics, on peut relever notamment la « note d'étape » et le rapport relatifs à « l'évaluation des personnels de direction », celui sur « l'efficacité pédagogique de la réforme des rythmes scolaires » ou encore le rapport sur le « suivi de la préfiguration de la refondation de l'éducation prioritaire dans les REP+ ».

Une mise au placard de plus de 50 % de la production 2015 de l'inspection générale qui interroge !

\* [www.education.gouv.fr/cid102803/rapport-d-activite-de-l-inspection-generale-de-l-education-nationale-2015.html](http://www.education.gouv.fr/cid102803/rapport-d-activite-de-l-inspection-generale-de-l-education-nationale-2015.html)

## UN ESPACE EN LIGNE DÉDIÉ AUX NOUVEAUX PROGRAMMES

**3** Le réseau Canopé propose un nouvel espace en ligne pour accompagner les équipes éducatives dans la compréhension et l'application des nouveaux programmes, à quelques semaines de leur entrée en vigueur : [www.reseau-canope.fr/nouveaux-programmes.html](http://www.reseau-canope.fr/nouveaux-programmes.html).

Ces nouveaux programmes, conçus par cycles de 3 ans, accordent une importance particulière à la cohérence et à la progressivité des appren-

tissages, depuis l'école élémentaire jusqu'au collège. Le socle commun de connaissances, de compétences et de culture est également redéfini.

De plus, pour aider à comprendre et à appliquer les nouveaux textes officiels, Canopé propose différentes ressources pédagogiques et services : ouvrages rédigés par des spécialistes, vidéos pratiques, sites thématiques, dossiers gratuits en ligne, animations au sein des ateliers, etc.

Cet espace en ligne sera régulièrement enrichi de nouveaux contenus, notamment sur les enjeux de l'interdisciplinarité et sur la démarche de projets.



## LES PISTES DU CNESCO POUR L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL

**4** À la suite d'une conférence de comparaisons internationales organisée en mai dernier, le Conseil national d'évaluation du système scolaire (CNESCO) a présenté ses préconisations pour améliorer l'orientation et les formations des jeunes dans l'enseignement professionnel et leur insertion dans la vie active.

Le CNESCO considère que l'enseignement professionnel, alors qu'il est « central dans le système éducatif, puisqu'il accueille un tiers des élèves du second cycle de l'enseignement secondaire », « a trop été négligé, sur les quinze dernières années, en termes de politique scolaire ». Il pointe un enseignement éclaté, entre d'un côté, quelques « réussites ponctuelles » associant des formations de qualité et une insertion rapide, et de l'autre, de graves dysfonctionnements affectant les destins des jeunes parmi les plus fragiles de notre pays. Le diagnostic rendu fait état de « problèmes d'insertion aigus », avec « une concentration des difficultés dans certaines spécialités », comme le tertiaire par exemple.

Le conseil déplore également une « forte pénurie d'enseignants » dans les spécialités professionnelles, de fortes inégalités sociales et une faible

mixité de genre. Sont également évoqués une gouvernance inadaptée, des obstacles à la poursuite d'études et une « offre pléthorique de formations ». D'ailleurs, dans ses préconisations, le CNESCO propose de rendre cette offre plus lisible et de la rénover plus souvent, en adaptant davantage les diplômes aux mutations du marché du travail. Il suggère également de suspendre les classes de 3<sup>e</sup> « préparatoires à l'enseignement professionnel », jugées « ségréguées et stigmatisantes », et de les remplacer par des dispositifs d'accompagnement pédagogique renforcé des élèves en difficulté, répartis sur

plusieurs classes. Il préconise aussi, pour retarder l'orientation, de généraliser le modèle le plus pertinent de 2<sup>nd</sup>e « indifférenciée » commune à tous les



élèves, de généraliser et de rénover les lycées polyvalents, ou encore de compléter la politique actuelle d'accompagnement des bacheliers professionnels poursuivant leurs études dans l'enseignement supérieur.

En écho à ces propositions, la ministre de l'Éducation nationale a d'ores et déjà déclaré, lors d'une audition à l'Assemblée nationale le 14 juin, que les classes de 3<sup>e</sup> prépa-pro seraient maintenues, mais que le dispositif serait peut-être corrigé « pour qu'il soit plus efficace » ; elle s'est également opposée à la fusion des lycées professionnels et des CFA et a annoncé une mission d'évaluation des commissions paritaires consultatives chargées de la création et de la rénovation des diplômes professionnels.

Pour en savoir plus : [www.cnesco.fr/fr/enseignement-professionnel](http://www.cnesco.fr/fr/enseignement-professionnel)

## VERS UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DU BURN-OUT

**5** Depuis le 10 juin 2016, les pathologies psychiques peuvent être plus facilement reconnues comme des maladies professionnelles. Cela concerne toutes les affections psychiques, et notamment le syndrome d'épuisement professionnel, plus communément connu sous l'appellation anglaise « burn-out ».

En effet, un décret\*, paru au journal officiel du 9 juin, prévoit le renforcement de l'expertise médicale des comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP) « en leur adjoignant en tant



que de besoin la compétence d'un professeur des universités praticien hospitalier spécialisé en psychiatrie, lorsque sont étudiés des cas d'affections psychiques ». En clair, il sera possible de faire appel à l'expertise d'un médecin psychiatre à tous les stades de la procédure de reconnaissance d'une affection psychique.

Par ailleurs, afin de recentrer et de renforcer l'action des comités sur les cas les plus complexes, la possibilité d'un examen des dossiers les plus simples par deux médecins au lieu de trois est prévue.

Le texte comprend également plusieurs mesures de simplification de la procédure d'instruction qui faciliteront à terme la reconnaissance de l'ensemble des maladies professionnelles, notamment celle des affections psychiques.

Ce décret permet ainsi l'application de l'article 27 de la loi n° 2015-994 relative au dialogue social et à l'emploi qui avait consacré au niveau de la loi, la reconnaissance des pathologies psychiques comme maladies professionnelles.

Pour en savoir plus : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F176>

\* Décret n° 2016-756 du 7 juin 2016

## ÉCARTS DE RÉUSSITE ET INÉGALITÉS SOCIALES DÉJÀ BIEN MARQUÉS DÈS L'ÉCOLE PRIMAIRE

**6** La direction statistique du ministère de l'Éducation nationale (DEPP) a publié fin juin une note d'information\* sur l'évaluation numérique des compétences du socle en début de 6<sup>e</sup> qui a porté sur plus de 160 000 élèves scolarisés dans 4 414 collèges. Les résultats globaux montrent que seuls 82,1 % des élèves entrant en 6<sup>e</sup> ont assimilés « les éléments nécessaires à la maîtrise de la langue » (compétence 1) et 71,6 % les « principaux éléments de mathématiques et la culture scientifique et technologique » (compétence 3). Ils montrent également que les filles ont une meilleure maîtrise de la langue que les garçons (8 points d'écart), écart qui n'apparaît pas dans le domaine scientifique.

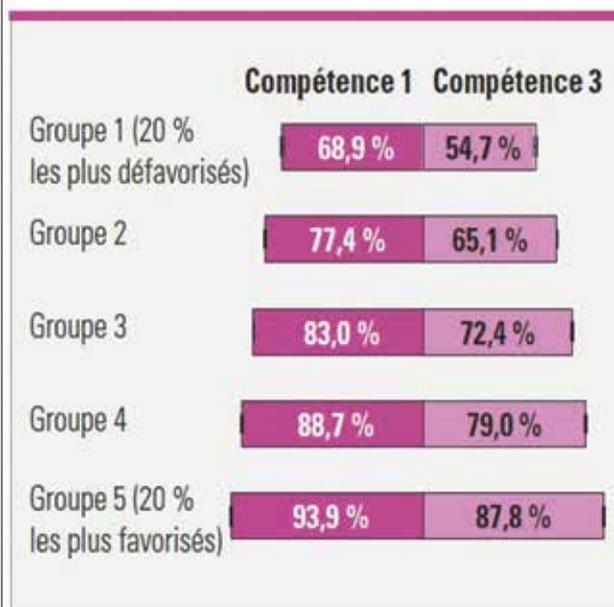
L'étude pointe aussi un fort contraste entre les élèves « en retard » et ceux « dits à l'heure », avec une différence du taux de maîtrise de plus de 40 points quelle que soit la compétence. Ainsi, si 88 % des jeunes « à l'heure » maîtrisent les compétences en français, ils ne sont

que 48 % pour les élèves redoublants (78 % contre 34 % dans les disciplines scientifiques).

Un écart important est également relevé entre élèves de l'enseignement prioritaire et élèves du public non-prioritaire. Les élèves scolarisés en REP+ ont des lacunes particulièrement importantes : la différence de maîtrise avec les collégiens scolarisés hors éducation prioritaire est de plus de 20 points pour la langue (59,8 % contre 83,2 %) et de près de 30 points pour les sciences (44 % contre 73,1 %).

L'écart est aussi très important avec le privé puisque 89 % des élèves du privé maîtrisent le socle en français contre 83 % du public hors éducation prioritaire et 60 % des élèves de REP+. Des chiffres qui passent respectivement, pour les mathématiques à 80 %, 73 % et 44 %.

## 2 – Différences de maîtrise selon l'origine sociale



Lecture : parmi les 20 % des élèves les plus défavorisés socialement, 68,9 % d'entre eux maîtrisent la compétence 1.

Champ : France métropolitaine + DOM hors Mayotte, Public + Privé sous contrat.

Source : MENESR-DEPP.

## CAMPAGNE DE RECRUTEMENT DES APPRENTIS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

**7** Avec l'objectif de recruter 10 000 apprentis d'ici fin 2016, le ministère de la Fonction publique et le ministère du Travail ont publié fin mai une circulaire relative à la campagne de recrutement 2016-2017 ([circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2016/06/cir\\_40984.pdf](http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2016/06/cir_40984.pdf)).

Le texte vise à identifier les actions prévues et présente également les corrections apportées au dispositif apprentissage dans la fonction publique de l'État. Il rappelle par ailleurs quelques principes généraux pour la conclusion et la mise en œuvre réussie du contrat d'apprentissage.

La réussite de cette campagne repose notamment sur le renforcement des actions de communication pour « faire connaître » la variété des offres d'apprentissage proposées par le secteur public. Les ministères et préfets de région doivent ainsi publier « en priori-

té » des offres d'apprentissage sur la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP), offres automatiquement reprises sur le portail de l'alternance ([www.alternance.emploi.gouv.fr](http://www.alternance.emploi.gouv.fr)).

Il est en outre demandé aux services de l'État de valoriser la fonction de maître d'apprentissage auprès des agents, afin d'en augmenter sensiblement le nombre au sein des administrations centrales et déconcentrées de l'État et des établissements publics administratifs. Les conditions d'éligibilité à cette fonction, son rôle et les formations disponibles sont d'ailleurs détaillées dans un triptyque destiné aux DRH ministérielles\*.

Cette campagne implique aussi de poursuivre le travail engagé pour mobiliser l'ensemble des partenaires impliqués dans la conduite et la mise en œuvre des recru-

tements. Ainsi, la circulaire souligne le rôle « primordial » du partenariat « avec les régions, en lien avec les rectorats ». Sont également prévues la diffusion de messages d'information dans différents médias ou réseaux sociaux ainsi que la participation à des salons ou forums.

Pour en savoir plus : [www.fonction-publique.gouv.fr/apprentissage-dans-la-fonction-publique](http://www.fonction-publique.gouv.fr/apprentissage-dans-la-fonction-publique)

\* [www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/score/l-apprentissage/MaitreDAprentissage\\_mars2016.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/score/l-apprentissage/MaitreDAprentissage_mars2016.pdf)



Cette étude témoigne ainsi du poids des origines sociales dès le primaire : quelque 25 points pour le domaine « langue » et près de 34 dans le domaine « sciences » séparent les 20 % d'élèves les plus défavorisés et les 20 % d'élèves les plus favorisés (cf. graphique).

La note de la DEPP pointe aussi de fortes inégalités académiques. La comparaison des performances académiques montre ainsi que les difficultés sont plus prononcées dans le Nord et dans les DOM. C'est le cas, par exemple, des académies de Lille, Amiens, Rouen ou Créteil, académies dont les indices de niveau social sont parmi les plus faibles. À l'inverse, performances élevées et niveau social vont également de pair dans certaines académies, comme Rennes, Versailles, Grenoble et Lyon. Cependant, « tout ne s'explique pas par le contexte socio-économique », précise Fabienne Rosenwald, directrice de la DEPP. Car « à niveau social comparable, certaines académies s'en sortent mieux en termes de performance et d'équité » que d'autres. C'est donc bien qu'il « existe des marges de manœuvre pour dépasser les déterminismes sociaux », ajoute-t-elle.

\* Note d'information n° 18 « Évaluation numérique des compétences du socle en début de sixième : des niveaux de performances contrastées selon les académies », juin 2016, [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr), rubrique « Évaluation et statistiques ».

## POUR UNE RELANCE CLAIRE DE LA POLITIQUE D'ÉDUCATION À LA SEXUALITÉ DES JEUNES

**8** Le Haut conseil à l'égalité (HCE) a remis le 15 juin à la ministre de l'Éducation nationale et à la ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes son rapport relatif à l'Éducation à la sexualité. Il relève que si « des progrès ont été faits en matière d'accès à la contraception et d'usage du préservatif lors des premiers rapports, les choses évoluent peu en matière de stéréotypes sexistes, notamment sur les

questions liées à la sexualité » et ces idées reçues ont des conséquences dramatiques en matière de violences sexistes. Le rapport indique ainsi que « 7,5 % des filles déclarent avoir été victimes, à l'école, de voyeurisme, de caresses ou de baisers forcés et une jeune femme sur dix de moins de 20 ans déclare avoir été agressée sexuellement au cours de sa vie ». Ces violences sexistes trouvent également un écho démultiplié sur les réseaux sociaux, devenus une cour de récréation virtuelle : 1 collégienne sur 5 a été victime de cyberviolence ».

Or, le HCE déplore une éducation à la sexualité qui reste parcellaire et inégale selon les territoires, malgré l'obligation annuelle de 3 séances du CP à la terminale prévue par la loi du 4 juillet 2001 sur l'IVG. Il estime que cet enseignement n'a pas été mis en place dans 4 % des collèges et 11 % des lycées. Et, lorsqu'il est mis en œuvre, de « 10 à 21 % seulement des classes concernées ont eu leurs 3 séances » et l'information reste encore trop souvent restreinte à des questions d'ordre anatomique et biologique, et surtout associée au cours de sciences de la vie et de la Terre.



Faisant le constat que l'adolescence est un moment révélateur des inégalités filles-garçons et des discriminations homophobes, le Haut conseil considère urgent de généraliser l'éducation à la sexualité, partie prenante de la construction des jeunes en tant que citoyen(ne) responsable. Mais s'il juge que l'école a une obligation légale en matière d'éducation à la sexualité, elle ne peut pas tout seule, et c'est aussi l'affaire des médias, des familles, des jeunes eux-mêmes, mais aussi des clubs sportifs, missions locales... et de tous les autres lieux de socialisation des jeunes.

Dans son rapport, le HCE préconise ainsi une prise de conscience de la société et un plan interministériel d'actions en faveur de l'éducation à la sexualité articulé autour de 30 recommandations. L'intégralité du dossier de presse est consultable sur [www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/sante-droits-sexuels-et/actualites-53/article/remise-du-rapport-relatif-a-l](http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/sante-droits-sexuels-et/actualites-53/article/remise-du-rapport-relatif-a-l)

## COMMISSION « LAÏCITÉ ET FONCTION PUBLIQUE »

**9** Installée le 7 juin par la ministre de la Fonction publique, cette commission a pour objectif « d'apporter des réponses cohérentes et concrètes aux agents publics et à leurs employeurs aux questions qu'ils se posent quant à l'application du principe de laïcité et ses remises en cause ». Une initiative qui intervient alors que la loi « relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires » publiée au JO du 21 avril dernier, a réaffirmé le principe de laïcité dans la fonction publique en l'inscrivant noir sur blanc dans le statut.

Composée de 25 membres issus de divers horizons (représentants des trois fonctions publiques, représentants syndicaux et des employeurs, personnalités qualifiées, élus locaux, universitaires...), cette commission est présidée par l'ancien ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation, Émile Zuccarelli. Lors de sa réunion d'installation, la ministre de la Fonction publique a fait part de son souhait que la commission soit « particulièrement attentive aux remontées du terrain »,

car selon elle « une grande partie des fonctionnaires souffre du décalage entre les discours sur la République et la laïcité et les pratiques du terrain où les demandes communautaires se multiplient ». Elle juge ainsi que « ce décalage est profondément anxiogène et contribue à l'exaspération générale dans la fonction publique (...) » et souligne la nécessité de solutions qui garantissent le bien-être des agents au travail. Il faut « démêler ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas » et « donner aux agents l'occasion de s'exprimer » a-t-elle déclaré. « Nous devons nous donner les moyens de les entendre, ce sont eux qui sont en première ligne. » À cet égard, elle auditionnera régulièrement des agents publics confrontés à des difficultés d'application. Près de dix réunions de travail sont prévues d'ici novembre, date à laquelle la commission devrait rendre son rapport et formuler des propositions concrètes et applicables rapidement pour les agents.



## DÉPLOIEMENT DES PARCOURS D'EXCELLENCE À LA RENTRÉE 2016

**10** Après l'annonce par la ministre de l'Éducation nationale en janvier de la création des parcours d'excellence pour les collégiens volontaires des réseaux d'éducation prioritaire renforcés (cf. *Actualités Direction* 235, page 14), le délégué ministériel aux parcours d'excellence, Pierre Mathiot, a présenté le 16 juin ses propositions pour le déploiement concret de ces parcours dès la rentrée 2016.

Le ministère a alors confirmé qu'à la rentrée 2016 ces parcours seraient déployés dans près de 350 à 400 collèges, « prioritairement en troisième en REP+ », « sans exclusion des collèges accueillant des élèves résidant dans

les quartiers prioritaires de la ville et le cas échéant en milieu rural isolé ». Le dossier de presse\* détaille le contenu de ces parcours d'excellence et le calendrier de leur mise en œuvre. À la rentrée 2017, le dispositif sera étendu aux collèges REP ainsi qu'aux classes de seconde des lycées d'accueil des élèves de 3<sup>e</sup>. Puis, une montée en charge en classe de première et terminale est prévue pour les deux rentrées suivantes.

S'inspirant des cordées de la réussite, ces parcours visent à accompagner des jeunes collégiens de milieux modestes de la 3<sup>e</sup> à la terminale,

vers une poursuite d'études ou une insertion professionnelle « ambitieuses et réussies ». Il s'agit d'assurer « une égalité des opportunités de réussite ». Inscrits dans le projet d'établissement et s'appuyant sur le référentiel de



l'éducation prioritaire, ces parcours proposeront concrètement aux élèves de 3<sup>e</sup> :

- des travaux en groupes tutorés d'une dizaine d'élèves ;
- de l'aide au travail personnel ;
- des visites culturelles et des temps de renforcement en culture générale ;
- des visites de lieux de formation et des rencontres avec des étudiants ;
- des visites d'entreprises ;
- des rencontres de personnalités.

Ceux ayant bénéficié du parcours d'excellence en 3<sup>e</sup> feront ensuite l'objet d'un suivi individualisé jusqu'au baccalauréat.

Le ministère a demandé aux rectorats de faire connaître les parcours d'excellence à tous les organismes de formation de l'enseignement supérieur, de rapprocher ces organismes et les collègues REP+ concernés, de déléguer aux collègues des moyens pour faciliter le transport des élèves lors des sorties prévues et pour assurer le suivi des projets, et d'associer des étudiants à la préparation de l'année de seconde pour les élèves de troisième.

Afin de « partager les objectifs prioritaires et réussir la mise en place » de ces parcours d'excellence, un comité de pilotage dédié, associant les responsables académiques concernés et les partenaires du projet, devrait voir le jour prochainement.

\* Lien dossier de presse : [www.education.gouv.fr/cid103499/deploiement-des-parcours-d-excellence-a-la-entree-2016.html](http://www.education.gouv.fr/cid103499/deploiement-des-parcours-d-excellence-a-la-entree-2016.html)

## DÉBATS AUTOUR DU BACCALAURÉAT

**11** Pour dépasser les idées reçues et éclairer les interrogations renaissant chaque année autour du baccalauréat, de son utilité, de son organisation, de son coût..., le Conseil national pour l'évaluation du système scolaire (CNESCO) présente, à partir de comparaisons internationales, un dossier de synthèse\* d'une vingtaine de pages établi à partir des constats tirés d'enquêtes statistiques et de synthèses de recherches autour d'une série de questions : le bac est-il une singularité française ? Favorise-t-il la réussite des élèves ? Quelle est la place des options dans les mentions ? Le bac s'est-il vraiment démocratisé en France ? A-t-on les mêmes chances d'avoir son bac partout ? Faut-il en baisser le coût ? Permet-il de poursuivre des études, de trouver un emploi.

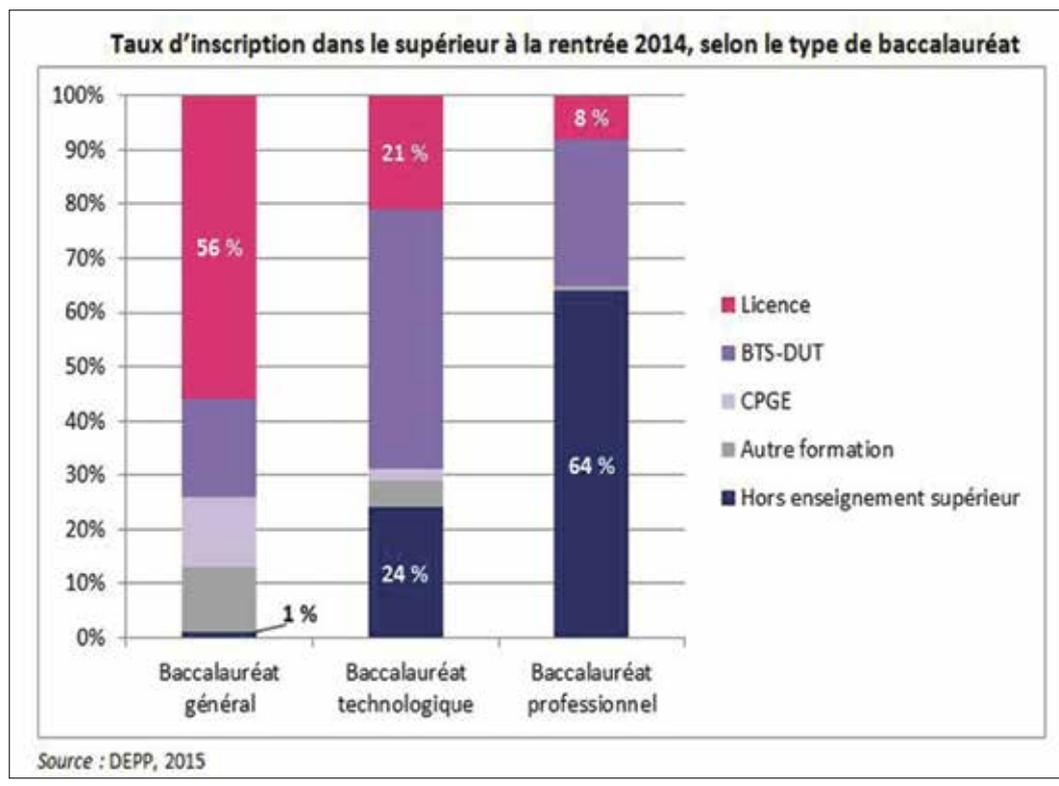
Le CNESCO indique dans son dossier que le baccalauréat n'est pas une spécificité française, puisqu'aujourd'hui, dans les pays de l'OCDE, une très grande majorité des systèmes éducatifs pratiquent un examen national externe à la fin du second cycle du secondaire pour certifier le niveau des élèves quittant le système scolaire, et le modèle du bac français s'y est même imposé depuis 15 ans.

Concernant son coût, régulièrement dénoncé, le conseil écarte une « formule *reader digest* » qui limiterait l'évaluation à 3 ou 4 matières, et préconise plutôt de diriger la réflexion du côté des options, de leurs forts coefficients et de

la course aux mentions artificielles qui en découle. Une seconde réflexion doit être menée autour d'une réelle démocratisation de l'examen. Le CNESCO souligne que « la France est tout d'abord à la traîne des pays de l'OCDE quant à la diplomation de fin de secondaire. « En moyenne dans l'OCDE, 85 % d'une cohorte de jeunes sont diplômés du secondaire supérieur, alors que la France n'a jamais atteint la barre politique symbolique des 80 %. En France, donc, tout le monde n'a pas son bac, et rares sont ceux exclus précocement du système scolaire à qui l'institution offre une seconde chance », souligne le conseil.

Par ailleurs, l'analyse précise des résultats des trois voies du baccalauréat montre que, certes la diplomation au niveau du bac s'est bien développée depuis les années 1990, mais que c'est principalement le baccalauréat professionnel qui a permis cette massification, le baccalauréat général s'étant peu ouvert numériquement et socialement. « Ainsi, à des inégalités verticales (tous les jeunes n'ont pas le bac) se sont substituées des inégalités horizontales (tous les élèves n'ont pas le même bac) ». Car les trois bacs ont des valeurs différentes et procurent des destins sociaux forts divergents. De plus, selon les académies, les probabilités de le décrocher son bac divergent notablement.

\* Le dossier du CNESCO est en ligne sur [www.cnesco.fr/fr/debats-autour-du-baccalaureat](http://www.cnesco.fr/fr/debats-autour-du-baccalaureat). De son côté, la fondation Terra Nova appelle également à une réflexion « sur le sens du baccalauréat, ses modalités pratiques et la valeur de l'effort collectif considérable qui est aujourd'hui investi dans cet examen » dans une étude intitulée « Comment sauver le bac ? » en ligne sur [tnova.fr/etudes/comment-sauver-le-bac](http://tnova.fr/etudes/comment-sauver-le-bac).



## TEXTES RÉGLEMENTAIRES

- **Actions éducatives**: circulaire 2016-092 du 20 juin relative au parcours citoyen de l'élève (BO 25 du 23 juin).
- **AEFE**: arrêté du 10 juin fixant par pays et par groupe le montant de l'indemnité spécifique liée aux conditions de vie locale servie aux personnels résidents des établissements d'enseignement français à l'étranger (JO du 15 juin). Note de service 2016-098 du 28 juin concernant la campagne d'homologation des établissements pour l'année scolaire 2016-2017 (BO 26 du 30 juin).  
- Arrêté du 28 juin fixant la liste des écoles et établissements d'enseignement français à l'étranger homologués (JO du 5 juillet).
- **Bourses de collège**: circulaire 2016-093 du 20 juin (BO 25).
- **CPGE**: modification de la liste des CPGE scientifiques, économiques et commerciales et littéraires pour l'année universitaire 2016-2017 (BO 24 du 16 juin).
- **Diplômes professionnels**: décret 2016-771 et 772 du 10 juin relatifs à la reconnaissance de l'acquisition de blocs de compétences par les candidats préparant l'examen du baccalauréat professionnel et du CAP dans le cadre de la formation professionnelle continue ou de la VAE (JO du 12 juin et BO 26 du 30 juin).
- **Discrimination**: loi n° 2016-832 du 24 juin visant à lutter contre la discrimination à raison de la précarité sociale (JO du 25 juin).
- **DNB**: note de service 2016-090 relative à l'organisation de la cérémonie républicaine de remise du diplôme national du brevet et du certificat de formation générale (BO 25).
- **Lien EN/Défense/Sécurité**: protocole d'accord interministériel du 20 mai (BO 26).
- **Livret scolaire**: arrêté du 11 mai modifiant le contenu du livret scolaire de l'école élémentaire et du collège (JO du 31 mai et BO 24).
- **Mobilité des élèves**: circulaire 2016-091 du 15 juin relative à la mobilité des élèves de collège et lycée en Europe et dans le monde (BO 24 du 16 juin).
- **Parents d'élèves**: note de service 2016-097 du 29 juin relative aux élections des représentants des parents d'élèves aux conseils d'administration des EPLE (BO 27 du 7 juillet).
- **Personnels de direction**: liste d'aptitude au grade de personnel de direction de 2<sup>e</sup> classe pour 2016 (arrêté du 14 juin, BO 27).

- **Réforme du collège**: annulation par le Conseil d'État de deux dispositions du décret du 19 mai 2015 sur la réforme du collège: pause méridienne d'au moins 1 h 30 pour les collégiens et amplitude quotidienne inférieure ou égale à 6 heures pour les élèves de 6<sup>e</sup> (décision parue au JO du 10 juin).
- **Retraite anticipée**: décret 2016-810 du 16 juin modifiant les conditions pour bénéficier du dispositif de retraite anticipée des parents d'un enfant invalide à 80 % ou des parents de 3 enfants (JO du 18 juin).
- **Sections internationales**: arrêté du 2 mai modifiant la liste des sections internationales dans les écoles, collèges et lycées (JO du 18 mai et BO 23 du 9 juin).
- **Sport scolaire**: note de service 2016-082 du 31 mai relative à la journée nationale du sport scolaire du 14 septembre.

## DIVERS

- **Enseignement supérieur**  
- L'édition 2016 de *L'État de l'enseignement supérieur et de la Recherche* (n° 9, juin 2016) est en ligne. Le document présente une vision synthétique chiffrée du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en France à travers 50 thèmes et met également en perspective la situation française avec celle des leaders mondiaux:  
[www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24717/toutes-les-brochures.html](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24717/toutes-les-brochures.html)
- **Laïcité**: l'Observatoire de la laïcité a rendu le 9 juin son rapport annuel 2015-2016. Ce dernier détaille notamment les actions de formation à la laïcité engagées par les pouvoirs publics. À noter qu'un module « découverte de la laïcité » peut notamment être dispensé dans toutes les formations initiales des agents publics. Le rapport est consultable à l'adresse suivante: [www.gouvernement.fr/rapport-annuel-de-l-observatoire-de-la-laicite-2015-2016-5100](http://www.gouvernement.fr/rapport-annuel-de-l-observatoire-de-la-laicite-2015-2016-5100).
- **Vade-mecum de l'adjoint gestionnaire en EPLE**: conçu avant tout pour accompagner le dispositif d'adaptation à l'emploi des gestionnaires nouvellement nommés en EPLE, ce vade-mecum qui aborde de manière synthétique et concrète les différents aspects de la fonction de gestionnaire constitue un document pratique au quotidien. [www.esen.education.fr/fr/ressources-par-type/detail-d-une-ressource/?idRessource=1516&cHash=fb-bb50cd81&p=1](http://www.esen.education.fr/fr/ressources-par-type/detail-d-une-ressource/?idRessource=1516&cHash=fb-bb50cd81&p=1)

# Le SNPDEN dans les médias

1

## Les examens

- Passage de Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN, le 7 juin sur *TF1* au sujet du coût du baccalauréat et de l'éventualité de la suppression de l'examen. Citation le 11 juin sur *L'Alsace.fr* et

les *Dernières Nouvelles d'Alsace*. Passage sur *RMC* et expression dans un article du *Monde* le 14 juin au sujet de la conservation des notes en cas d'échec et de redoublement. Citation dans un article du *Monde.fr* du 16 juin concernant la baisse du niveau du baccalauréat.

*Sur le principe, le SNPDEN (syndicat majoritaire des chefs d'établissement) ne trouve d'ailleurs rien à redire. [...] En pratique, toutefois, cette organisation a du mal à exister. « Cette mesure de conservation des notes a été annoncée au moment des inscriptions au bac. Il y a certainement plein d'ayants droit qui n'en ont pas profité », remarque Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN. « Surtout, nous n'avons pas les moyens humains pour encadrer individuellement des élèves avec un emploi du temps adapté », ajoute-t-il [...] (L'Alsace.fr, 11 juin 2016).*

*« On en vient, paradoxalement, à préparer pour ces lycéens des années allégées, alors que l'objectif premier était de leur maintenir le pied à l'étrier » (Le Monde du 14 juin)*

- Intervention de Yannick Thévenet, secrétaire départemental du SNPDEN 86, au journal télévisé de *France 3 Poitou-Charentes* le 13 juin sur le baccalauréat.
- Interview de Philippe Vincent, secrétaire général adjoint, le 13 juin par *RMC* sur la conservation des notes et de Florence Delannoy, secrétaire nationale communication par *Le Parisien* le 14 juin.
- Interview de Michel Richard, secrétaire général adjoint, par *L'Étudiant*, le 14 juin au sujet du diplôme national du brevet.
- Suite au courrier du service des examens demandant aux chefs d'établissement d'Île-de-France de s'assurer de la présence effective des élèves convoqués aux oraux du baccalauréat le 6 juillet, et le cas échéant, de re-convoquer le lendemain ceux invoquant la fête de l'Aïd el-Fitr., échos du communiqué du SNPDEN et réactions de Philippe Tournier le 2 juillet sur *RMC*, dans un article du *Parisien*, sur *La Croix* et *RTL.fr*, le 3 juillet sur *Le Figaro.fr*, le 4 juillet sur *BFMTV.com*, *Ma Chaîne Etudiante.fr*, *L'Étudiant.fr*, *Franceinfos.fr*, *France Soir*, *20Minutes.fr*, dans des dépêches *AFP* et *AEF*, le 5 juillet sur *RTL.fr* et le 6 juillet dans un article du *Monde*.

*« Une initiative qui a profondément choqué des chefs de centre », explique lundi sur RMC Philippe Tournier, secrétaire général du syndicat des chefs d'établissement SNPDEN-UNSA. Cette note revient pour lui à « interroger tous les candidats pour leur demander s'ils font l'Aïd, ce qui est une démarche absolument sans précédent depuis la fin de la seconde*



guerre mondiale. On ne pose jamais la question aux élèves de leur pratique religieuse ». Il dénonce une démarche « absolument stupéfiante » et affirme que « les chefs de centre n'ont aucune intention d'appliquer cette consigne. Aucun d'entre eux n'imagine demander à tous les élèves : et toi est-ce que tu fais l'Aïd ? ». Philippe Tournier explique par ailleurs que des démarches existent pour permettre à des élèves de décaler leur oral. « Il y a des textes qui prévoient le statut des fêtes religieuses légales et non fériées [...]. Les élèves peuvent tout à fait faire la demande au cas par cas mais là on passe complètement à autre chose. On nous demande de faire deux paquets d'élèves », regrette le chef d'établissement (BFMTV.com, 4 juillet 2016).

## 2

### Réforme du collège

- Citation de la position du SNPDEN le 29 juin dans une dépêche AEF titrée « Collège : le SNPDEN opposé au projet de décret sur le temps scolaire » et dans une dépêche AFP, reprise sur le site *Vousnousils.fr*, par rapport au nouveau décret sur les rythmes au collège instaurant une plage méridienne d'une heure et demie minimum et limitant à 6 heures la journée de cours des 6<sup>e</sup>.
- Nouvelle citation dans un article du *Figaro.fr* du 29 juin dans la lettre de *ToutEducatif* n° 322 du 22 au 29 juin et dans un article de *Touteduc.fr* du 29 juin.

*Le principal syndicat de chefs d'établissement, SNPDEN-UNSA, s'insurge lui contre ce nouveau texte, disant dans un communiqué « l'extrême lassitude des directions d'établissement à l'encontre de cette frénésie de réglementation de pure propagande qui ne tient guère compte des réalités ». « Combien de classes de sixième dépassent six heures d'amplitude ? » relèvent notamment les chefs d'établissement. « Où sont les moyens et les personnels nécessaires pour encadrer les collégiens le midi ? », « Une longue pause méridienne sans encadrement n'est-elle pas le terreau du harcèlement contre lequel on prétend par ailleurs lutter ? », ajoutent-ils (Le Figaro.fr avec AFP, 29 juin 2016).*

### Et aussi...

**BOURSES AU MÉRITE** Interview de Roland Crétin, secrétaire départemental du SNPDEN 01, le 30 juin, par *Radio Scoop* locale de Bourg-en-Bresse au sujet de la décision du conseil départemental d'une nouvelle attribution des bourses au mérite pour les collégiens de l'Ain (diffusion le 1<sup>er</sup> juillet).

**ÉDUCATION PRIORITAIRE** Citation du SNPDEN dans une dépêche AEF du 30 juin relative à la réorganisation du pilotage de l'éducation prioritaire dans l'académie de Reims, pilotage désormais assuré par un binôme constitué d'un DASEN et d'un personnel de direction.

**ÉVALUATION DES ENSEIGNANTS** Position du SNPDEN et expression de Philippe Tournier dans une dépêche AEF du 23 juin relative au projet de refonte de leur évaluation.  
*Au sujet de l'évaluation lors des 4 rendez-vous de carrière : « Ils sont peu nombreux, c'est le minimum que l'on pouvait faire en 40 ans de carrière. Il faudrait avoir une discussion tous les 3, 4 ans. Depuis le décret abrogé de 2012, rien ne s'est passé. Celui-ci, malgré les inconvénients qu'il avait, est le point de départ, notamment dans le constat du lien trop fort entre évaluation et avancement. » [...]*  
*Au sujet de la note chiffrée : « Nous nous réjouissons de la fin de la notation car c'est un exercice grotesque. Un robot pourrait parfaitement faire le travail, tellement le processus est cadré ».*

**NUMÉRIQUE À L'ÉCOLE** Expression de François Torres, sur les *Echos.fr* le 15 juin coordonnateur SNPDEN Île-de-France, au sujet du plan de rattrapage numérique pour renforcer l'accès au très haut débit des établissements, voté par la région.

**SÉCURITÉ DANS LES ÉTABLISSEMENTS**

- Expression de Gérard Heinz, secrétaire académique du SNPDEN Lyon, sur *Le Monde* du 7 juin au sujet du projet de l'exécutif régional d'installer des portiques de sécurité dans les lycées.
- Citation de Philippe Tournier sur *L'Étudiant.fr* le 9 juin au sujet de l'organisation du baccalauréat dans le cadre du plan Vigipirate.

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  
 MARIANNE VIEL  
 Commission pédagogie :  
 LYSIANE GERVAIS  
 GWÉNAËL SUREL  
 Commission vie syndicale :  
 PASCAL CHARPENTIER  
 Commission métier :  
 JOËL LAMOISE  
 Commission carrière :  
 CHRISTEL BOURY  
 Sous-commission retraités :  
 PHILIPPE GIRARDY

Conception/Réalisation  
 JOHANNES MÜLLER  
 Crédit photographique :  
 SNPDEN  
 Publicité  
 ANAT REGIE  
 TÉL. : 01 43 12 38 15  
 Directrice de Publicité  
 MARIE UGHETTO  
 m.ughetto@anatregie.fr

Impression  
 IMPRIMERIE VOLUPRINT  
 ZA DES BRÉANDES  
 89000 PERRIGNY  
 TÉL. : 0386180600  
 DIRECTION - ISSN 1151-2911  
 COMMISSION PARITAIRE DE  
 PUBLICATIONS ET AGENCE  
 DE PRESSE 0314 S 08103  
 N° DE SIRET : 30448780400045  
 DIRECTION 240  
 MIS SOUS PRESSE  
 LE 15 JUILLET 2016

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

SELFAIR	2
INDEX ÉDUCATION	4-5
AXESS ÉDUCATION	9
MAIF	11
GMF	15
OKI	17
CASDEN	19
ALISE	60
CARAPAX	ENCART

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.



# Alerte

## Le SNPDEN ne se satisfait pas du « mieux que rien » !

Les Lettres de Direction et notre compte Twitter @snpden ainsi que @tourniersnpden vous ont tenus informés en temps réel du résultat des premières négociations du 8 juillet. Nous avons recueilli beaucoup de réactions, par mail et sur le forum. La conférence nationale du 7 septembre décidera de la suite de la mobilisation : continuez à vous faire entendre !

### Les premières avancées de juin largement insuffisantes

Une chose est certaine, les premières avancées, rapidement actées comme promis, n'ont pas satisfait nos collègues.

L'indemnité annoncée de 600 € pour les chefs d'établissement d'accueil et de 400 € pour les tuteurs est un geste qui

# sociale



peut être salué, qui répare une injustice et répond à une revendication ancienne de notre syndicat, mais devra impérativement être « consolidée » comme le soulignait une récente *Lettre de Direction*.

De larges extraits de la réaction d'un collègue, Thierry Debaecke, SA adjoint de l'académie de Lille :

« L'indemnité pour les chefs d'établissement d'accueil serait d'un montant annuel de 600 €, c'est certes mieux que rien, mais c'est plus de 2 fois moins bien que l'indemnité servie aux professeurs du second degré tuteurs d'un stagiaire qui est de 1 250 € annuels. [...] La lettre de la DRH aux recteurs en date du 16 juin est édifiante à ce sujet, voir sous le lien : <https://mon-partage.fr/f/16z6v4Tk/>. Il n'y a pas de budget

national prévu et le ministère demande aux recteurs de généraliser ce qui se fait dans certaines académies... en diminuant le volume budgétaire consacré à la formation statutaire.

- accueillir le stagiaire dans ses cours plusieurs fois dans l'année ;
- l'aider à construire ses cours et ses progressions, travail en grande partie

**Joli tour de passe-passe, ce n'est plus une rémunération, c'est du BONNETEAU.**

Faisons maintenant un comparatif. Pour bénéficier de la prime de 1 250 € le professeur tuteur doit :

- se rendre à une journée d'accueil et d'information en début d'année scolaire ;
- visiter son stagiaire en classe entre 5 et 8 fois durant l'année ;

cadre par la formation statutaire de l'ESPE ;

- rencontrer le visiteur ESPE ;
- rédiger 2 fois dans l'année un rapport de positionnement du stagiaire.

En plus de cela, le professeur tuteur aura

à continuer sa pratique sans autre perturbation et enfin un professeur peut accepter ou non d'être tuteur, même s'il existe parfois des pressions.

Pour espérer obtenir la prime de 600 € prévue (si les recteurs en ont les moyens), un chef d'établissement d'accueil doit déjà et devra encore :

- se rendre à une journée d'accueil et d'information en début d'année scolaire ;
- échanger très régulièrement avec le « PerDir » stagiaire, le plus souvent quand les cours sont terminés donc en soirée ;
- l'aider à s'approprier les contenus de la formation statutaire ;
- l'aider à analyser ses pratiques de terrain pour les faire évoluer et ainsi acquérir la posture de « PerDir » ;
- l'aider à la prise en main des outils spécifiques de notre métier ;
- rencontrer l'IA-IPR EVS quand il viendra visiter le stagiaire ;
- rédiger 2 fois dans l'année un rapport de positionnement du « PerDir » stagiaire.

- continuer d'assumer d'éventuelles missions extérieures, tout en assurant le fonctionnement et si possible une présence compensatrice et donc plus importante dans l'établissement ;
- rédiger deux rapports par an pour chacun des professeurs stagiaires que l'administration, bonne fille aura affecté dans son établissement ;
- recevoir ces professeurs stagiaires et contribuer à leur formation en établissement ;
- enfin, un chef d'établissement n'a pas le choix d'être tuteur ou non, sauf à prendre l'option respectable de ne demander à n'exercer que dans des établissements sans adjoint... Leur nombre croît dans de nombreuses académies, vu sous cet angle c'est sans doute heureux !

On le voit, la surcharge de travail pour le chef d'établissement d'accueil n'est absolument pas comparable à celle des enseignants, quant à la responsabilité, il serait mesquin de l'évoquer.



## **E**n plus de cela le CEA aura à :

- s'accommoder des absences récurrentes et légitimes du « PerDir » stagiaire liées à la formation statutaire pendant que l'EPLÉ doit continuer de fonctionner normalement ou presque ;
- s'adapter aux absences de 2 fois une semaine du « PerDir » stagiaire liées à la formation de l'ESEN pendant que l'EPLÉ doit continuer de fonctionner normalement ou presque ;
- compenser le travail que le « PerDir » stagiaire ne peut pas faire par manque de temps lié à sa charge de travail en formation et au fait qu'il débute ;
- s'arranger du manque de connaissances techniques lié au départ à la découverte d'un nouveau métier ;
- continuer de remplir enquêtes, rapports d'activités, contrats d'objectif triennaux, de manière plus solitaire qu'à l'ordinaire ;
- persister à préparer et assumer les dialogues de tous poils avec la hiérarchie et parfois les collectivités, dialogues de gestion, de suivi, de positionnement...

## **D**ans ce cadre, revendiquer une indemnité au moins équivalente à celle d'un enseignant tuteur, ne serait le fait que de collègues bassement matérialistes.

Fort heureusement la haute idée que nous avons de nous-mêmes et de

notre belle profession nous gardera d'une telle bassesse.





## Des revendications pour notre carrière

Lors de la rencontre du 8 juillet, le ministère de l'Éducation nationale s'est engagé à présenter, en septembre, un projet de fusion des deux premières classes et une fin de carrière à la hors échelle B.

Nous continuons à revendiquer que les opportunités du PPCR bénéficient pleinement aux personnels de direction.

En conclusion, c'est le point d'arrivée qui fera la différence !

Les plus consensuels d'entre nous diront sans doute que nous faisons déjà tout cela pour rien, et qu'obtenir 600 € par an, soit 50 € brut par mois, c'est déjà quelque chose. Comme le disait Raymond Devos, « Une fois Rien c'est Rien, deux fois Rien, c'est encore Rien, mais avec trois fois Rien on fait déjà quelque chose ! » Mais en vérité, on ne peut que dire : de qui se moque-t-on ? [...] Nous pouvons donc nous préparer à une promenade sous banderoles dans les avenues parisiennes que les esprits chagrins pourraient appeler manifestation. Cela ne serait en fait qu'une agréable balade de santé faite en communion par des personnels de direction, tous ravis de leur sort, ainsi que de la manière dont

on les considère et qui tiennent à se rassembler pour crier leur satisfaction, si possible devant les médias accourus face à un tel déferlement de félicité ! Nous pourrions à cette occasion reprendre pour hymne fédérateur, en l'adaptant un peu, un succès des CHARLOTS : « MERCI PATRON ! ».

Actuellement les sites de certaines académies relaient en première page une « PUBLI-INFORMATION » ministérielle : « Mieux rémunérées, Mieux accompagnées, Les nouvelles carrières enseignantes ». On pourrait imaginer un : « Moins considérées, Moins rémunérées, Les nouvelles carrières de l'Encadrement dans l'Éducation nationale ».

**Camarades soyons reconnaissants à notre ministre et à ses services d'alimenter ainsi le foyer de l'ALERTE SOCIALE. »**

### UNE PROMESSE TENUE... ENFIN !

Le décret concernant la garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA) a été publié au Journal officiel du 28 juin. Promesse tenue par la ministre de la Fonction publique qui répond à l'une de nos revendications car on pouvait craindre que l'augmentation (modeste) du point d'indice ne soit un prétexte pour la supprimer (elle avait été créée pour compenser le blocage). La GIPA est, pour un grand nombre de collègues, l'un des seuls moyens actuels de ne pas voir baisser leur pouvoir d'achat.

#### LA GIPA

Introduite par le gouvernement dans la négociation sur les salaires de la fonction publique en 2008, cette indemnité consiste en un versement correspondant au différentiel entre l'inflation et la rémunération indiciaire d'un agent de la fonction publique et ce, sur la période de référence déterminée (voir en pages « Actualités »).

## Des revendications pour notre métier

### ASSEZ DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES...

Comme nous l'évoquions dans notre précédent numéro, notre ministre déclarait qu'elle ne partageait pas le constat du syndicat lorsqu'il évoque des « injonctions contradictoires » pour justifier son alerte sociale (dépêche AEF du 4 avril). Il nous semble pourtant que ce thème pourrait devenir une rubrique à part entière de *Direction*, tant le ministère et les rectorats semblent s'ingénier à nous fournir de la matière à ce sujet. Nous avons choisi, là encore, de publier le texte proposé par notre collègue Pascale Herrou, qui signe « principale ? ».

« Une simple lettre ouverte me semble ce matin le seul remède susceptible de soulager une colère sourde et invalidante qui m'envahit un peu plus chaque jour de cette fin d'année scolaire 2016. Personnel de direction depuis 22 ans, chef d'établissement depuis 19 ans, je mesure à quel point mon métier s'est transformé au fil du temps,

**J'ai de plus en plus le sentiment de vivre dans la « maison qui rend fou » d'Astérix.**

Comment supporter une année scolaire amputée d'un nombre de jours

de cours incroyable pour « formation réforme du collège »; une directive rectorale pourtant clairement affichée de ne pas accorder d'autres autorisations d'absence pour formation, complètement éludée par les inspecteurs qui, tous, avec d'excellentes raisons, ont continué à convoquer avec entrain, laissant les personnels de direction gérer les absences, gérer les mécontentements, gérer les permanences, gérer les CPE épuisés et les AED déprimés. L'absentéisme des élèves augmente: quelle surprise! Un emploi du temps à trous avec deux ou trois heures de cours dans la journée n'incite pas, avouons-le, à se lever le matin. Mais que fait la direction? Et les remplacements de courtes durées? Et les remaniements des emplois du temps? Certes, cette année, il aurait fallu une équipe de remplaçants spécialement dédiée pour faire face à ce ballet incessant d'absences toutes tellement justifiées, tellement légitimes, tellement indispensables que la bienséance nous en interdit la moindre critique! C'est important, c'est pédagogique!

Quid de la progression de nos élèves?

**Quid de l'organisation interne des établissements à chaque fois mise à mal par des injonctions qui ne souffrent aucune discussion?**

Oser dire que la convocation de dernière minute de professeurs pose problème pour l'organisation du brevet blanc, de la semaine révision brevet des 3<sup>e</sup>, du DNB ou tout autre chose dont le chef d'établissement a la responsabilité est déplacé voire traité avec agacement voire pas traité du tout. La politique de la lettre morte est très répandue cette année.

Les conséquences sont nombreuses, les professeurs répondent aux commandes de leurs inspecteurs, les chefs d'établissements renvoyés dans leur but devront quelque peu « se réaffirmer » pour reprendre les rênes, les élèves s'évaporent et, et... arrive la fabuleuse période d'AFFELNET, NOTANET, LOTANET et toutes ces merveilleuses applications qui me semblent vraiment le produit des esprits les plus machiavéliques de notre ministère.

Enfin, faisons une pause et regardons calmement: une fois que l'usine à gaz des validations des compétences a été enfin réglée, que le curseur de la validation a été ajusté afin que tous les élèves soient susceptibles d'obtenir le DNB, ce qui rend la validation peu utile, il faut bien le reconnaître mais surtout ne pas le dire. Une fois que, au bout de nombreux plantages du système informatique, de moments d'attente, de reprise, les notes sont transférées, puis redescendues sur AFFELNET (pas toutes évidemment! Attention le chef, sois attentif! Toutes les notes sont là sauf... celles qui n'y sont pas et qu'il faut évidemment saisir à la main, mais après le transfert pas avant, sinon, elles sont écrasées! et oui!), une fois toutes ces réjouissances terminées, il reste les fiches brevet à faire renseigner puis à remonter avec le même système informatique - celui qui plante - il ne faut surtout pas oublier de saisir l'histoire des arts sur LOTANET: reporter sur le listing

officiel les notes obtenues par nos élèves grâce à des jurys officiels constitués par les professeurs officiels de l'établissement, qui ne sont pas contents parce que le mardi de 14 heures à 15 heures ils ne travaillent pas et que c'est inadmissible... bref et faire remonter tout ça. Bien sûr, le temps ne s'arrête pas pour autant, le quotidien est là, bien présent: élèves, parents, conseil d'administration, contrat d'objectif, projet réseau, *zut* j'ai oublié la commission permanente, conseil pédagogique, réunion manuels et... Et rien de plus qu'un DNB que les élèves auront globalement à 85 %, dont tout le monde se moque éperdument et un personnel de direction qui se demande si c'est bien dans la saisie, dans la vérification, dans l'acceptation servile de toutes les injonctions de tout le monde que sa fonction est la plus utile aux élèves.

Vous l'aurez compris, même si j'éprouve un attachement fort à mon métier, même si je juge la réforme nécessaire,

**a**ujourd'hui,  
je sature.

Cette agitation incessante, qui bloque toute mise à distance pour une réflexion intelligente m'oblige à parer sans cesse au plus pressé en souhaitant ne rien oublier, non seulement, use ma résistance au stress, mais m'oblige à mal travailler, ou à travailler dans une urgence brouillonne ou dans un non-sens.

Domage pour moi, dommage pour les jeunes. Suis-je la seule à implorer? C'est une question que je pose à mon syndicat, le SNPDEN.

N.B. : j'ai écrit ce billet d'humeur dimanche matin, devant ma tasse de café. Puis lundi est arrivé avec son lot d'urgences urgentes. Je l'ai remis dans un coin de mon ordinateur. Il y serait sans doute demeuré si mardi 21 juin à 16h23 n'étaient pas tombées sur mon écran trois convocations pour les enseignants de lettres du 23 au 28 juin pour l'oral de français du bac et commission d'harmonisation le 30 juin. Petit rappel : le 23 et 24 juin, c'est le DNB, donc les enseignants de lettres sont tous convoqués par moi, chef de centre (!), pour la relecture des sujets et la surveillance. Ils sont également convoqués le 30 par la



DEC pour la correction des épreuves. Tout mon planning est calé depuis longtemps évidemment et bien je n'ai qu'à le refaire – j'ai un gros mercredi – pour ça parce que la division des concours et examens vient de s'apercevoir qu'ils n'avaient pas assez d'interrogateurs en français pour le bac. J'ai pris mon téléphone, demandé à la secrétaire si c'était vraiment sérieux, menacé de ne pas remettre les convocations. J'ai demandé à parler au chef de service qui devait me rappeler et qui ne l'a jamais fait. La situation est claire : soit je ne donne pas les convocations et les enseignants ne répondent pas à la commande de leur inspectrice, ce qui n'est pas très délicat de ma part, soit je me débrouille, je rappelle des collègues, je négocie, je fais en sorte que les professeurs fassent le DNB le matin, le bac l'après-midi. En fait, la seule chose que jamais je ne perds (après avoir perdu la face, mon autorité, mon temps, ma salive...) c'est la responsabilité. Parce que je suis traitée comme une simple exécutante quotidiennement, seulement bonne à répondre aux sollicitations de tous (services, inspecteurs...) mais si le DNB est mal surveillé, si un recours est déposé par une famille,

**à je redeviens soudain chef de centre et donc responsable de mon EPLE.**

Il faut absolument réfléchir à ce pathos qui deviendrait burlesque si je n'étais pas, comme nous tous, attachée à la réputation de l'établissement et à la réussite des élèves.

**À toutes fins utiles, je rappelle que l'injonction contradictoire rend fou. »**

## Respecter l'autonomie de l'EPL... et les textes!

### L'ORGANISATION DU TEMPS SCOLAIRE ET L'AUTONOMIE DES COLLÈGES: SUITE DU FEUILLETON

Rappelons que le Conseil d'État a rejeté les recours en annulation à l'encontre des textes sur la réforme du collège à l'exception des dispositions sur l'organisation du temps scolaire. Au passage, le Conseil d'État a fait remarquer que les textes en vigueur prévoient une autonomie des collèges en la matière... Rien n'arrêtant la frénésie des producteurs de texte de notre ministère, un projet de décret a été présenté au CSE du 30 juin (!) afin de rendre obligatoire une plage méridienne d'une heure trente dans les collèges et de limiter l'amplitude horaire des sixièmes à six heures. Tout cela bien sûr dans le cadre de la préparation de la rentrée 2016...

Le SNPDEN a voté contre ce projet de décret. Non sur le fond – l'idée est parfaitement respectable, et parfois déjà mise en œuvre quand les conditions le permettent – mais « pour exprimer l'extrême lassitude des directions d'établissement à l'encontre de cette frénésie de réglementation de pure propagande qui ne tient guère compte des réalités » (*Lettre de Direction 607*). Encore une fois en effet, le ministère décrète sans tenir compte des conséquences concrètes sur le terrain, ou renvoyant au terrain – c'est-à-dire nous – une mise en œuvre délicate et contraignante.

### AVOIR UN JOUR LE COURAGE D'ASSUMER DES DÉCISIONS...

La *Lettre de Direction 608* a évoqué un énième cas de prise de décision précipitée, non coordonnée, et renvoyée au terrain parce qu'inapplicable: le SIEC (service inter académique des examens d'Île-de-France) a demandé aux chefs de centre du baccalauréat d'interroger tous les candidats convoqués le 6 juillet pour savoir s'ils envisagent ou non de se présenter ce jour de l'Aïd el-Fitr. « Ceux évoquant la fête de l'Aïd devront être convoqués le lendemain. [...] Si on décide que le calendrier religieux est prioritaire sur les épreuves du baccalauréat, il faut avoir le courage de l'assumer, de renoncer à toutes les épreuves ce jour-là et de différer les résultats d'un jour. »

Pour l'anecdote, le ministère a déclaré au journal *Le Parisien* qui l'interrogeait que ce document du SIEC devait être un faux...

### ET LE FEUILLETON DE LA REMISE DES DIPLÔMES DU BREVET...

Le SNPDEN est tout à fait favorable à ce type de manifestations, déjà souvent organisées dans les établissements, à la satisfaction de tous. Mais là encore, il devait être trop simple de faire confiance aux collègues: le législateur fou a encore frappé! Voici ce que nous écrit Ca-

therine Gay-Boisson, secrétaire académique SNPDEN-UNSA: « Quand vous aurez un moment, c'est-à-dire si vous cessez de penser aux CYCLADES et autres ESCAPADDE, à défaut de vacances, jetez un coup d'œil au BO du 23 juin et aux modalités rêvées de l'organisation de la cérémonie républicaine de remise du diplôme national du brevet et du CFG :

[...] « Après avoir pris l'attache des différents partenaires de l'établissement éventuellement concernés, par le biais notamment du comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC), ainsi que des élus des collectivités territoriales et après consultation du conseil pédagogique, le chef d'établissement fixe l'organisation de la cérémonie républicaine. Il informe le conseil d'administration de ces modalités d'organisation » [...],

**S**oit  
**potentiellement**  
**3 réunions**  
**avant de fixer**  
**les modalités!**

Et encore, vous avez là, la version résumée! Dans la vraie vie, c'est-à-dire la réalité de notre travail, nous ferons au mieux et mieux, c'est-à-dire plus simple! »



**Où sont les moyens et les  
personnels nécessaires pour  
encadrer les collégiens le midi?**

# L'alerte sociale dans les académies

L'alerte sociale nationale est relayée et portée dans les académies par des adhérents exaspérés. Les communications académiques se font écho des rencontres avec les recteurs, de communications dans la presse régionale, de mots d'ordre d'action locaux: le SNPDEN est en ordre de marche et prêt à l'action si les engagements actés et les discussions engagées ne sont pas très vite concrétisés.

## LE QUESTIONNAIRE « ASSEZ ! » DE L'ACADÉMIE DE NICE

113 collègues ont répondu au questionnaire « Assez ! » lancé par l'académie de Nice. Les réponses à la question « Que penses-tu de la reconnaissance de notre travail par la hiérarchie ? » sont édifiantes :

- 6 % encourageante ;
- 35 % décourageante ;
- 44 % inexistante ;
- 15 % sans avis.

### COMMENTAIRES

« Inexistante en particulier quand on est adjoint » ; « la hiérarchie méconnaît nos conditions de travail » ;

**Je souhaiterais ne serait-ce qu'un accusé de réception à mes courriers ;**

« peu ou pas de contact avec la hiérarchie ! ».

## LE LIVRE BLANC DE CRÉTEIL

Nos rencontres régulières avec les adhérents du SNPDEN-UNSA nous ont montré, y compris récemment, à quel point le sentiment de fatigue et de manque de reconnaissance était largement partagé. Après le *Livre blanc* national de 2014, le secrétariat académique de l'académie de Créteil a décidé de mettre en place une enquête académique qui en reprendrait les principaux éléments. Deux ans plus tard, les conclusions académiques sont assez différentes, au moins en ce qui concerne ce sentiment de dégradation des conditions de travail. Je remercie les 230 collègues qui ont répondu à cette enquête et la rendent ainsi particulièrement représentative puisque plus de 25 % des personnels de direction de l'académie de Créteil ont rempli ce questionnaire. En effet, au-delà de l'ensemble des détails que vous retrouvez dans les pages suivantes, quelques chiffres sont à retenir.

### LE BILAN

- 69 % des collègues pensent que les conditions de travail se sont dégradées ;

**68 % des collègues ne sont pas satisfaits de leur conditions d'exercice du métier ;**

- 82 % des collègues pensent être mal rémunérés.

1 collègue sur 2 ne se sent pas soutenu par l'institution malgré des relations jugées comme bonnes dans l'ensemble.

En conséquence, les personnels de direction attendent beaucoup du SNPDEN-UNSA, et soutiennent les actions engagées. En effet, 93 % des collègues soutiennent l'alerte sociale et 77 % des collègues sont prêts à soutenir des actions plus fermes. Pour en savoir plus : [http://creteil.snpden.net/IMG/pdf/livre\\_blanc\\_academique\\_synthese\\_v0.pdf](http://creteil.snpden.net/IMG/pdf/livre_blanc_academique_synthese_v0.pdf)

## L'agenda de l'alerte sociale

- |            |   |
|------------|---|
| 17 mars :  | CSN ; lancement de l'alerte sociale.                        |
| 22 mars :  | communiqué de presse.                                       |
| 12 avril : | rencontre avec le cabinet.                                  |
| 14 avril : | petit déjeuner de presse.                                   |
| 11 mai :   | rencontre avec la ministre.                                 |
| 19 mai :   | conférence nationale ; étude des propositions du ministère. |
| 30 mai :   | ouverture des négociations PPCR.                            |
| 2 juin :   | RDV pour le PPCR encadrement.                               |
| 16 juin :  | CTMEN, comité technique ministériel.                        |

- Catherine Petitot, représentant le SNPDEN, rappelle le lancement de l'alerte sociale et les engagements du ministère.
- Le CTMEN acte le GNPDP, le groupe national des personnels de direction.
- Le CTMEN confirme la signature du document sur les indemnités formateurs et tuteurs.

**8 juillet : première réunion du GNPDP**, début des travaux sur l'amélioration des parcours de carrières des chefs d'établissement, conformément au protocole PPCR.

**7 septembre : conférence nationale**, bilan d'étape sur l'avancée des négociations et le respect des échéances. Décisions sur la poursuite de l'action.

Florence DELANNOY (secrétaire nationale communication) avec Thierry DEBAECKE (Lille), Pascale HERROU (La Réunion), Jacques BACQUET (SA, Nice) et Bruno BOBKIEWICZ (SA, Créteil).

# Accompagner des stagiaires à Vers

*Accompagner un adjoint dans son année de stage induit de faire preuve de pédagogie, d'y consacrer du temps et de savoir être seul dans l'établissement lorsque l'adjoint sera en formation statutaire, à l'ESENER ou dans une des formations proposées par le rectorat. Cela implique aussi d'accepter d'être observé et, même s'il n'existe pas de « modèle » figé, de montrer l'exemple, tant dans la pratique que dans l'éthique... Sébastien Taverne a accepté de témoigner. Proviseur adjoint dans l'académie de Versailles, il est principal par intérim du collège Romain Rolland de Sartrouville. Cette année il travaille avec une adjointe lauréate du concours 2015 et est référent de trois autres stagiaires en poste dans des collèges et en ERPD. Il raconte cette année un peu particulière.*



**Direction : vous êtes proviseur adjoint mais principal par intérim et accueillez un adjoint personnel de direction stagiaire cette année, numéro d'équilibriste ou exercice facile ?**

**Sébastien Taverne :** il est vrai que cette année a parfois ressemblé à un exercice d'équilibriste mais cela tenait davantage au contexte de ma situation – ma prise de fonction sur un établissement avec un climat très particulier – qu'à la prise en charge d'Elsa Lavit, lauréate du concours, nommée à la rentrée 2015, principale adjointe.

D'ailleurs, le binôme que nous avons constitué a, je pense, très bien fonctionné et nous avons rapidement défini notre mode « commun » de fonctionnement.

J'ai eu la chance dans mon parcours de personnel de direction de travailler avec 4 chefs d'établissement sur deux postes différents avant de me voir confier ce poste de principal par intérim. Cet élément pourrait

être perçu comme négatif par certains collègues car le binôme que constitue le chef et l'adjoint est délicat et nous savons qu'il est difficile de trouver un équilibre de fonctionnement et ô combien il est agréable de le conserver sur la durée.

Chacun des chefs d'établissement avec qui j'ai eu le plaisir de travailler m'ont tous apporté des choses différentes. Je me suis attaché à m'appuyer sur mon expérience personnelle pour proposer à Elsa Lavit un accompagnement complémentaire de sa formation et des délégations intéressantes et variées.

Nous avons pris le temps d'échanger sur celles-ci et je lui ai laissé une réelle place dans le pilotage de nombreux dossiers comme certains liés à la mise en place de la réforme du collège. La lettre de mission a ensuite donné un cadrage institutionnel à ces missions.

Cet accompagnement a été facilité par les grandes qualités et compétences d'Elsa qui

# ailes

a très rapidement su prendre ses marques en tant que personnel de direction.

C'est en quoi cet exercice de chef d'établissement d'accueil (CEA) m'est apparu, au final, un exercice facile.

**Direction : tout au long de cette année, vous avez également accompagné trois autres personnels de direction stagiaires. Qui vous a choisi ?**

**Quel a été votre rôle ? Quel temps cela représentait ? Quel intérêt pour le regard sur le métier ? Quel travail collectif cela vous impose-t-il ? Animiez-vous également des ateliers d'échanges de pratique ?**

**Sébastien Tavergne :** En effet, j'ai, cette année, accompagné trois collègues stagiaires en tant que référent.

J'ai postulé à un recrutement fait par l'académie de Versailles (publication faite sur le site de l'académie et par boîte électronique professionnelle). C'est un recrutement pour une durée de trois ans, renouvelable une fois.

Mon rôle de « référent » est défini par une lettre de mission établie par le recteur de l'académie. Les missions sont multiples : accompagner le positionnement du stagiaire dès le début de sa formation, en lien avec le CEA ; participer à la régularisation du parcours de professionnalisation ; organiser des rencontres d'analyse réflexive ; être attentif aux éventuelles difficultés rencontrées par le stagiaire, etc.

Le temps alloué à ce rôle et son importance sont, selon moi, variables en fonction de deux éléments essentiels : l'éta-

blissement d'exercice du stagiaire et la relation du stagiaire avec son CEA.

Sur les 3 stagiaires qui m'ont été confiées, l'une d'entre elles est nommée à la tête d'un ERPD et n'a donc pas de CEA, les deux autres sont adjointes en collège. L'une d'elles travaille avec un CEA qui est également référent et l'autre travaille sur un autre collège de Sartrouville, la ville où j'exerce.

Selon moi, le rôle du « référent » pour les stagiaires prend d'autant plus d'importance si une problématique survient entre le CEA et le stagiaire. Le référent permet également aux stagiaires de prendre du recul par rapport à leur pratique lors des ateliers d'échanges de pratique. Chose qu'il n'est jamais aisé de faire lorsque l'on est au cœur de nos établissements. Ces temps ont toujours été un moment privilégié

gié pour faire des points d'étape sur les situations de chacune.

**Direction : que transmettez-vous aux stagiaires ? Comment fonctionnez-vous avec eux ?**

**Sébastien Tavergne :** encore une fois, je pense que je ne transmets pas les mêmes choses à chacune des stagiaires qui me sont confiées et mon fonctionnement est adapté à leur situation, leur parcours avant de devenir personnel de direction et de l'accompagnement dont elles disposent, ainsi que de leurs demandes. Certaines m'ont sollicité davantage que d'autres à certaines périodes de l'année en fonction des attentes institutionnelles ou pour tout simplement échanger.

Nous avons eu des rencontres formelles que nous avons planifiées. Chose qui n'est pas si aisée, car le calendrier de formation des personnels de direction stagiaires est lourd, en plus des fonctions qu'ils occupent au quotidien dans leur établissement.

Mais j'ai également eu des rencontres individuelles avec certaines d'entre elles en fonction de leurs demandes et de leurs besoins.

**Direction : quel conseil important donner aux entrants dans le métier pour ne pas rater cette arrivée dans la fonction ? N'hésitez pas à citer les erreurs de certains ou certaines.**

**Sébastien Tavergne :** un des conseils qui me paraît le plus important est celui de



ne pas hésiter à solliciter ses pairs ! Le CEA et le « référent » sont là pour eux. Il faut qu'ils gardent en tête que nous sommes également passés par cette phase d'arrivée dans la fonction avec des questions, sans maîtriser l'ensemble des outils institutionnels et qu'ils sont dans un parcours formatif. Par conséquent, qu'ils sollicitent leur CEA et leur « référent » pour les interrogations qu'ils peuvent avoir.

**Direction : quelle est votre relation avec les corps des inspecteurs et les PVS ?**

**Sébastien Tavergne :** en ce qui concerne les stagiaires en collège, j'ai eu différents échanges avec l'IA-IPR EVS en charge de leur suivi. Ces moments étaient réellement intéressants pour, si nécessaire, débriefer avec le CEA et/ou les stagiaires sur les rencontres qu'ils avaient pu avoir avec l'IA-IPR EVS.

J'ai également pu échanger avec l'IA-IPR EVS et le DAASEN pour la collègue postée sur l'ERPD.

En revanche, je n'ai eu aucun échange formel avec les PVS sur les stagiaires dont j'étais référent, mais il me semble que cela ne rentre pas dans leurs missions sur l'académie de Versailles.

**Direction : et puis, les petits trucs importants...**

**Sébastien Tavergne :** en premier lieu, préparer sa présentation de rentrée avec son CEA. Les lauréats de concours se posent pratiquement tous les mêmes questions : dois-je présenter mon parcours, dois-je dire que je suis stagiaire, comment vais-je changer des EDT alors que je sais à peine lancer le logiciel (sourire!)...

Ensuite, noter que le référent est tenu à une certaine réserve par rapport aux échanges qu'il a avec ses stagiaires. Ils peuvent donc aborder avec lui d'éventuelles difficultés ou questionnements qu'ils ont et qu'ils n'osent pas échanger avec leur CEA. □

*Propos recueillis par Marianne VIEL  
Secrétaire permanente  
marianne.viel@snpden.net*

## Personnel de direction stagiaire à Versailles

*Elsa Lavit  
Principale adjointe  
Collège Romain Rolland  
de Sartrouville (78)*



*Lauréate 2015, Elsa Lavit a exercé les fonctions de CPE durant 12 ans sur l'académie de Montpellier et de Paris dans des collèges, tous en réseau d'éducation prioritaire.*

### **Un nouveau positionnement, d'autres responsabilités**

**Direction : votre expérience antérieure vous a-t-elle permis de changer de posture facilement ou n'était-ce pas évident ? Avez-vous spontanément trouvé votre place ?**

**Elsa Lavit :** pour certaines questions mes anciennes fonctions ont été des atouts réels comme la gestion des conflits et l'habitude du travail en équipe. J'ai trouvé ma place mais il y a quand même un deuil à faire par rapport à ses anciennes fonctions car le positionnement

aux adultes ne peut plus être le même. On incarne l'institution et le nombre de collègues se réduit considérablement, d'où l'importance selon moi de travailler en équipe de direction.

**Direction : qu'est-ce qui se révèle crucial après la prise de fonction ? En quoi et pourquoi ?**

**Elsa Lavit :** la question de la communication est selon moi essentielle car elle engage désormais l'image que l'on veut donner de la direction ou de l'établissement. Le fond et la forme sont donc à soigner.

La disponibilité et l'écoute sont également à privilégier car on ne peut maîtriser tous les paramètres de prime abord en arrivant dans un établissement mais la qualité d'écoute et d'accueil font souvent la différence auprès des personnels et on ne s'aperçoit souvent du bénéfice de cette attention qu'en cours d'année mais il est bien réel.

**Direction : parlez-nous de la gestion du temps, de l'articulation stage/jours de formation/établissement.**

**Elsa Lavit :** dès le départ, le chef d'établissement a pris la décision d'articuler l'agenda autour de mon planning de formation. Cela a été d'un grand confort pour moi.

Concernant la formation, les trimestres sont assez déséquilibrés. Le premier, nous passons beaucoup de temps en établissement afin de prendre la mesure du terrain qui est selon moi le premier lieu de formation. Ensuite les choses s'accroissent et beaucoup d'échéances

se bousculent au second trimestre entre les présentiels, les journées académiques et la titularisation qui se précise. Le troisième trimestre est plus calme mais rapidement nous entrons dans les préoccupations de fin d'année et de préparation de la prochaine rentrée. En résumé, l'année est très remplie et le rythme de travail toujours soutenu.

## **L**a formation

### **Direction : quels sont les éléments de formation les plus positifs ?**

**Elsa Lavit :** la formation constitue une parenthèse dans ce rythme effréné et nous permet de mutualiser nos outils mais aussi d'échanger nos expériences et nos pratiques avec les collègues de l'académie.

Les périodes de formation nous permettent également de développer le travail en réseau notamment en bassin.

### **Direction : quelles seraient vos suggestions pour une formation plus efficiente ?**

**Elsa Lavit :** peut-être d'équilibrer davantage les périodes de formation et d'intégrer aux présentiels des modules pratiques et techniques comme la gestion de l'outil informatique et des logiciels utilisés.

### **Direction : la question de la titularisation, étapes à ne pas rater.**

**Elsa Lavit :** la prise de fonction puis l'étape de la lettre de mission me semblent être le préalable à une situation saine de travail entre nous et le chef d'établissement tuteur.

Le cahier individuel de professionnalisation (CIP), comme outil, nous permet de formaliser avec le chef d'établissement tuteur et le référent les différentes étapes et les objectifs à atteindre tout au long de l'année.

Les deux visites, en ce qui me concerne, de l'IA-IPR EVS sont des marqueurs dans la question de la titularisation.



La concrétisation de cette année est l'entretien avec le DASEN qui nous permet un retour sur expérience et « formalise » institutionnellement ce cycle de titularisation.

### **Direction : la trace de cette année de transition.**

**Elsa Lavit :** mon CIP fait office de journal. J'ai bien évidemment tenu compte des remarques qui ont pu être formulées par mon référent, l'IA-IPR EVS ou simplement mon CEA et j'ai réfléchi dans ce sens à de futures pistes de réflexion pour l'avenir.

Ma lettre de mission devrait évoluer également et il me paraît naturel de développer ou d'approfondir d'autres champs de compétences.

### **Direction : aviez-vous rencontré votre prédécesseur ?**

**Elsa Lavit :** oui, j'ai pu faire une brève passation mais qui s'est avérée utile par la suite. Nous n'avons pas vraiment gardé de contact régulier mais je sais que cette personne est joignable en cas de besoin.

### **Direction : des démarches à faire, des personnes à rencontrer pour bien commencer l'année ?**

**Elsa Lavit :** prendre contact très rapidement avec le chef d'établissement tuteur et le prédécesseur. Rencontrer si possible tous les personnels de l'établissement et les différents partenaires. Lire le projet d'établissement et les différents comptes rendus de réunion afin de prendre la « température » de l'établissement et de son fonctionnement.

### **Direction : l'impact de votre nouveau métier sur votre vie.**

**Elsa Lavit :** il convient de s'organiser afin de ne pas tout sacrifier sur l'autel de l'Éducation nationale et se ménager des temps de récupération en famille, éviter de raconter sa journée le soir en rentrant (sourire)...

### **Direction : le binôme avec votre chef d'établissement. Les erreurs à éviter. Les conseils à donner.**

**Elsa Lavit :** je suis heureuse dans mon binôme donc mes conseils sont la franchise, la courtoisie et surtout la LOYAUTÉ. J'ai la chance de pouvoir prendre des initiatives et de pouvoir argumenter sur certains dossiers et parfois de le faire changer d'avis (clin d'œil).

### **Direction : le jour de la rentrée et les deux premiers mois.**

**Elsa Lavit :** la rentrée, un peu le trac, un rite initiatique mais avec le recul une étape décisive ! Un nouveau métier qui fait écho à l'ancien et un rythme effréné mais c'est aussi une découverte et en cela c'est extrêmement motivant.

### **Direction : quelles sont les compétences à développer si on ne les a pas encore pour réussir cette année ?**

**Elsa Lavit :** la route est longue et l'apprentissage ne se fait pas en une année, je pense que se remettre en question est la meilleure façon de stimuler sa créativité et d'avancer sans se lasser. □

*Propos recueillis par Marianne VIEL  
Secrétaire permanente  
marianne.viel@snpden.net*

# Personnel de direction stagiaire à Strasbourg

Benoît Marsat  
Principal adjoint  
Collège Wolf – Mulhouse



## Un parcours

J'ai été jusqu'en juin 2015, enseignant de physique chimie, en lycée professionnel, en collège et pendant presque 15 ans en lycée polyvalent où j'ai exercé la fonction de délégué aux entreprises de 2013 à 2015.

J'ai fait l'intégralité de ma carrière en Alsace.

## Un nouveau positionnement, d'autres responsabilités

Je pense avoir trouvé assez rapidement ma place au sein du collège et ceci grâce à mon chef.

Lors de la publication des postes à pourvoir, j'ai contacté les différents chefs des établissements qui m'intéressaient et

j'ai eu la chance d'obtenir mon premier vœu : un collège en REP+ à Mulhouse.

J'ai choisi :

- un collège pour participer à la mise en œuvre de la réforme du collège et parce que mon expérience en collège datait un peu ;
- en REP+ pour participer à la mise en œuvre de la réforme de l'éducation prioritaire et parce que je n'avais aucune expérience dans ce type d'établissement ;
- à Mulhouse parce que je n'y avais jamais enseigné ;
- au collège Wolf parce que mon entretien avec la chef d'établissement me semblait prometteur.



## La prise de fonction

Le plus difficile fut d'appréhender les rôles des très nombreux partenaires/acteurs gravitant autour d'un collège REP+ dans une ville investie par les missions de l'école.

Évidemment, découvrir un nouveau métier n'est pas simple. J'ai très modestement tenté d'utiliser au mieux le travail de mon prédécesseur, d'utiliser son organisation, d'utiliser ses outils de communication... Avec le temps, j'ai progressivement développé mes propres outils.

## La gestion du temps

Je n'avais jamais été faisant fonction. Du coup, j'ai dû rapidement appréhender le logiciel d'emploi du temps qui est l'outil quotidien d'un adjoint. Mais, bien que non-expert, mes connaissances en informatique ont été largement suffisantes pour gérer tout au long de l'année les aspects organisationnels de ce nouveau métier.

Mon chef d'établissement m'a beaucoup aidé à gérer les priorités, à planifier, à anticiper en me confiant au départ des tâches simples, en me rappelant à l'avance certaines échéances...

## **L**a formation

Nous bénéficions d'une double formation : en académie et à l'ESENESR. L'académie de Strasbourg a la particularité de proposer une formation très complète... mais du coup, très importante. Nous avons eu ainsi une trentaine de journées de formation... et donc autant de journées « hors établissement ». Ce qui n'est pas sans poser de réelles difficultés dans la prise de fonction. En effet, quand nous sommes en formation 2 jours par semaine pendant plusieurs semaines de suite... il est difficile de ne pas perdre le fil des événements dans son établissement.

À cette formation, se sont ajoutées une semaine à Poitiers à l'ESENESR en juin 2015 puis 2 semaines en janvier et mars 2016.

À cela s'ajoutent une formation à distance organisée par l'ESENESR et un stage de 5 jours dans un établissement de notre choix de notre académie.

Sur le fond, comme toute formation, les journées sont d'intérêt inégal. En partie, parce qu'il y a des formateurs plus « intéressants » que d'autres. En partie, parce que la formation s'adresse à tous les profils (anciens professeurs de lycée, de collège d'école mais aussi CPE, faisant fonction...) avec des expériences professionnelles très diversifiées. Par conséquent, il y a des thèmes qui étaient des découvertes pour moi et pas pour certains de mes collègues, et, à l'inverse, des thèmes que j'avais le sentiment de maîtriser et qui étaient importants pour mes collègues.

Dans l'ensemble, on ne peut que se féliciter que notre institution ait à cœur de proposer une formation aussi intense à ses cadres. On peut juste regretter que le dialogue académie-ESENESR ne soit pas plus harmonieux... mais cela est-il possible avec une école nationale et X académies ?

## **L**a question de la titularisation, pour ne pas rater des étapes

Les différentes étapes ont consisté en deux visites (novembre et février) avec

un IEN et un entretien avec la DASEN. On nous avait clairement explicité les attendus des visites, ce qui a contribué à dédramatiser la chose :

- en novembre, il fallait montrer que l'on maîtrisait la connaissance de notre établissement, ses acteurs, ses points forts, ses points faibles ;
- en février, il fallait justifier de la réalisation des délégations que notre chef d'établissement nous avait confiées via une lettre de délégation reçue au premier trimestre.

L'entretien avec la DASEN fut l'occasion de faire le point sur les bilans écrits des deux visites et de celui fourni par mon chef d'établissement.

## **L**a trace de cette année de transition. Avez-vous eu le temps de tenir un journal ?

J'avais commencé... mais, rapidement j'ai arrêté par manque de temps et aussi pas totalement convaincu de l'utilité de la démarche. En effet, j'ai organisé mon travail en « dossiers » (papier et informatique) et pour le quotidien, j'ai un cahier dans lequel je prends des notes de toutes les réunions/rencontres. J'ai ainsi, sous la main, accès à tout le déroulé de l'année scolaire.

## **A**vez-vous rencontré votre prédécesseur ?

Oui, en juillet, j'ai presque passé une semaine avec mon prédécesseur. Je la remercie encore pour sa très grande disponibilité et son écoute. Elle m'avait laissé son numéro de téléphone que j'ai utilisé à quelques reprises durant l'année scolaire pour répondre à quelques unes de mes interrogations.

## **L**'impact de votre nouveau métier sur votre vie

Je travaille autant que lorsque j'étais prof... mais au collège. De 7h15 à

18h00, du lundi au vendredi (sauf le mercredi après midi).

En revanche, je m'astreins à ne pas travailler le soir, ni le week-end (sauf un peu le dimanche soir, histoire d'attaquer le lundi matin de manière opérationnelle le plus vite possible).

Mais, j'ai conscience que je ne suis qu'adjoint... Je ne porte pas la responsabilité de mon chef... Peut-être faudra-t-il à l'avenir que je sacrifie un peu quelques soirées.

Toutefois, il est essentiel de se mettre des garde-fous, afin de préserver une vie privée aussi épanouissante que possible. Le mien : pas de travail à la maison. Ce qui, pour un ancien professeur est une petite révolution.

## **L**e binôme avec votre chef d'établissement

J'ai la chance d'avoir un chef d'établissement très à l'écoute de mes éventuelles difficultés et surtout, qui me laisse une place pour m'exprimer. À l'inverse, je sais que je ne suis qu'adjoint et que, par conséquent, je peux être force de proposition mais qu'au final c'est le chef d'établissement qui décide. L'essentiel, me semble-t-il, dans cette relation dissymétrique est de ne pas nourrir de frustrations.

## **L**e jour de la rentrée et les deux premiers mois

Il faut inévitablement, lors de la pré-rentrée, se présenter lors de la réunion générale. Je me suis contenté de donner quelques éléments de mon parcours professionnel et les raisons de mon choix d'affectation. □

*Propos recueillis par Marianne VIEL  
Secrétaire permanente  
marianne.viel@snpden.net*

# Accompagner des entrants dans le métier à

*Grégory Gilloux fait partie des équipes que le SNPDEN a su constituer au sein des académies pour accompagner les futurs personnels de direction, souvent depuis la préparation au concours. Dans l'académie de Nice, après leur réussite au concours, les lauréats sont accompagnés au jour le jour si besoin. Sans compter leur énergie ni leur temps, les membres de l'équipe syndicale académique prennent en charge aussi les faisant fonction pour les aider à faire leurs premiers pas dans le métier.*



## **Direction : quel accompagnement à Nice ?**

**Grégory Gilloux :** c'est une longue tradition du SNPDEN-Nice d'accueillir les lauréats concours, ainsi que les entrants dans l'académie par mutation. Depuis 5 ans que le secrétaire académique m'a confié ce rôle, l'accompagnement se déroule désormais de la préparation du concours (N-1) à sa réussite (admissibilité, admission et affectation des lauréats) et jusqu'à la CAPA de titularisation dans le nouveau corps (N+1). Il intègre au moment opportun les collègues détachés et ceux qui sont issus de la liste d'aptitude. Il fait aussi bénéficier, dès leur prise de poste, les faisant fonction d'un suivi particulier.

Concernant les préparateurs du concours, au moment où PUBLINET donne les résultats d'admissibilité aux concours C1 et C2, nous envoyons un courriel d'encouragement à tous les admissibles, dans lequel nous leur proposons, dans l'optique de l'oral du

concours, de nous contacter pour rencontrer des collègues qui pourront leur exposer la réalité de différents établissements. Par exemple, un professeur (PLP) qui exerce en lycée professionnel depuis ses débuts aura intérêt à rencontrer un principal de collège, de même que pourra être bénéfique à tout candidat un contact avec un jeune personnel de direction ayant passé le concours peu de temps auparavant, etc.

Lors de la publication des résultats du concours, un nouveau contact par courrier électronique est pris avec les lauréats. Nous leur transmettons alors les félicitations du secrétaire académique, Jacques Bacquet, et nous organisons une demi-journée de regroupement de tous les entrants dans le métier (courant mai), lauréats concours, faisant fonction et stagiaires de l'année en cours. Pour ce regroupement, nous associons à notre équipe quelques collègues fortement impliqués dans le syndicat, par exemple, Valérie Neumann, commissaire paritaire nationale...

## **Direction : quel « plus » ces regroupements ?**

**Grégory Gilloux :** c'est un moment très fort et on sent qu'un courant favorable passe avec la plupart des intéressés : échanges d'adresses, numéros de téléphone, distribution de documents syndicaux fournis par le siège et ceux de notre académie. À partir de cette demi-journée, plus un jour ne se passe sans que nous recevions des appels ou des courriels : affectation académique et projet de carrière, inquiétude quant à leur rang au concours pour mesurer leur chance de rester dans l'académie ou d'obtenir telle ou telle académie, stratégie de positionnement des vœux, etc.



# Nice

**Direction : quelle relation avec les corps des inspecteurs et les PVS ; participez-vous à l'élaboration du plan de formation ?**

**Grégory Gilloux :** nous tenons à bien distinguer l'aide apportée par notre organisation professionnelle de la formation que l'institution apporte aux candidats. À chacun son rôle ! Bien entendu, notre approche est toujours dans le respect des textes en vigueur.

**Direction : qui a constitué l'équipe et quel est votre rôle ?**

**Grégory Gilloux :** le choix de l'équipe a été acté dans le cadre du CSA. L'ac-

compagnement des différents entrants dans le métier nous a obligés à étoffer l'équipe. Cela permet d'offrir un accompagnement régulier, davantage personnalisé mais *de facto* plus chronophage. C'est pourquoi, nous sommes actuellement quatre à nous investir sur ces actions, dont Nathalie Plantier, qui s'occupe plus spécifiquement des faisant fonction et Jean-Didier Boyé, retraité, qui assure une aide logistique et de conseil. L'accompagnement des jeunes collègues leur permet d'aborder avec plus de confiance une nouvelle posture professionnelle...

Au niveau de l'équipe, cela nous oblige à être constamment en liaison les uns

avec les autres, notamment grâce aux courriels. Nous tentons aussi d'apporter en équipe les réponses les plus précises et documentées à nos interlocuteurs. Afin d'être plus performants, nous collectons les questions posées pour constituer une foire aux questions (FAQ).

**Direction : que transmettez-vous aux stagiaires ?**

**Grégory Gilloux :** nous invitons les lauréats devenus stagiaires le jour de la réunion avec le recteur. Par la suite, des contacts informels ont lieu, lorsque surgit çà et là une difficulté (reclassement, logement ou autre).

Le plus souvent, nous répondons aux questions relatives à l'organisation fonctionnelle du travail de la direction (lettre de mission, répartition des dossiers, délégation de signature...). Car si chef d'établissement et chef d'établissement adjoint sont bien un seul et même métier inscrit dans le cadre du statut de personnel de direction, les deux emplois ont bien des responsabilités différentes...

Durant cette année de formation, notre équipe propose aux stagiaires des entretiens personnalisés réguliers par téléphone ou *de visu*. Nous pouvons alors évoquer la progression de leur travail et la perspective de la titularisation. Au final, cela permet aux commissaires paritaires académiques, dont je fais partie, d'avoir le maximum d'informations avant la CAPA de validation de titularisation des stagiaires. Nous avons un retour très positif de cette action et les stagiaires acceptent bien volontiers cet accompagnement personnalisé qui dif-



ère bien évidemment selon les situations et les personnalités.

### **Direction : quelle relation avec les chefs d'établissement d'accueil ?**

**Grégory Gilloux :** cette relation est facilitée lorsque le CEA est membre de notre organisation syndicale. Elle s'avère parfois nécessaire aussi lorsqu'il y a des tensions entre le personnel de direction stagiaire et le CEA. Autant que possible, il s'agit alors de trouver un fonctionnement permettant à chacun de sortir « dignement » d'une situation qui peut devenir intenable et aller parfois jusqu'au déplacement du stagiaire.

### **Direction : quels conseils pour les entrants dans le métier afin de ne pas rater cette arrivée dans la fonction ?**

**Grégory Gilloux :** premier conseil, adhérer au SNPDEN, afin de ne pas être isolé!!!

Ensuite, il faut bien prendre conscience que diriger un établissement scolaire de l'enseignement secondaire est un véritable métier, qui nécessite une formation initiale, complétée par une réelle approche du terrain. Le caractère complexe de cette profession est désormais largement reconnu et le stagiaire devra s'y projeter avec le souci d'acquérir graduellement une expérience large dans des domaines extrêmement variés.

### **Direction : et puis, les petits trucs importants ?**

**Grégory Gilloux :** fort d'une brillante réussite au concours, il s'agit de rester humble et de ne pas prendre son 1<sup>er</sup> poste en disant : « ce qui a été fait par mon prédécesseur ne vaut rien, moi je vais remettre tout ça en ordre ! ».

Devant les sollicitations multiples, qui ne manqueront pas, il faut savoir expliquer que certaines questions nécessitent du temps pour obtenir une réponse. Donc pas de « non » catégorique, qui dépréciera votre autorité, si vous devez revenir sur la décision. Pas de « oui » précipité, non plus, avant d'avoir pu évaluer les éventuels obstacles et, s'il y a lieu, d'avoir su prendre les avis éclairés de vos collaborateurs.

## L'accompagnement des faisant fonction

Nathalie Plantier  
Principale du collège Maurice Ravel  
Toulon



*Lorsque Grégory Gilloux m'a invitée à rejoindre l'équipe constituée au niveau du SNPDEN de Nice pour accompagner les collègues entrant dans le métier de personnel de direction, j'ai tout de suite accepté. En effet, lorsque j'étais moi-même « entrant dans le métier », j'avais particulièrement apprécié l'entraide de collègues plus expérimentés.*

*Aussi, depuis deux ans, je suis la correspondante plus spécifiquement chargée du suivi des faisant fonction. Ces derniers n'hésitent pas à me sol-*

*liciter sur des problématiques en lien avec le poste de faisant fonction qu'ils occupent. Des questions très diverses me sont posées : « combien de temps puis-je être faisant fonction ? » ; « suis-je obligé de passer le concours de personnel de direction ? » ; « si je ne suis plus faisant fonction puis-je encore prétendre à la liste d'aptitude l'année suivante ? » ; « est-ce que mon poste d'origine est « gardé » pendant les années de faisant fonction ? » ; « quelles sont les conditions pour accéder au corps des personnels de direction par la voie du détachement ou de la liste d'aptitude ? » ; « puis-je prétendre aux indemnités de responsabilité d'un personnel de direction ? » ; « peut-on me demander d'être mobile géographiquement ? »...*

*Autant de questions qui montrent l'importance de cet accompagnement pour nos collègues exerçant une « mission d'intérim » et qui cherchent légitimement une suite à cette expérience de terrain qu'ils peuvent trouver dans l'accès au corps des personnels de direction.*



Christian Pieri  
Lauréat C1, 2016



« L'adhésion à un syndicat, le SNPDEN, s'est faite naturellement. Avant la réussite au concours, je n'étais pas syndiqué. Mais pourquoi mon choix s'est-il porté sur le SNPDEN ? Car cela me permet d'être écouté, rassuré et conseillé. De plus, l'accueil par le groupe académique auprès des lauréats a été chaleureux. La parole se libère et la convivialité est au rendez-vous. Ne pas rester isolé est primordial pour un personnel de direction. La disponibilité et l'écoute des collègues m'ont convaincu du bien fondé de mon choix. Et je les remercie de m'avoir accompagné dans mes premières démarches, le classement des académies, puis celui des établissements pour l'affectation sur le premier poste. »

Catherine Leget  
Faisant fonction en 2014 et 2015  
Lauréate C2, 2016



« Affectée en 2014 en qualité de principale adjointe faisant fonction dans le Var, j'ai réussi le concours de personnel de direction en 2016. Mon parcours est atypique dans le sens où je revenais d'une dizaine d'années d'expatriation dans le réseau AEFÉ. J'ai immédiatement adhéré au SNPDEN, sur les conseils de ma principale. Inscrite sur la liste d'aptitude, candidate au détachement, j'ai également pu bénéficier de la formation académique Magistère. Le contact régulier avec des personnels de direction ayant des responsabilités au SNPDEN m'a garanti des réponses adaptées au regard d'une situation évolutive. L'équipe académique chargée des entrants dans le métier m'a également contactée pour m'inviter à des oraux blancs préparant à l'admissibilité. Je salue particulièrement l'idée d'avoir un référent ciblé sur les faisant fonction et leur accompagnement dans l'entrée dans le métier. »



# Adaptation réussie!

Sandrine Léon  
Principale adjointe  
Collège Simon-Wiesenthal  
Saint-Vallier-De-Thiery (06)



Lauréate du concours personnel de direction de l'académie de la Guadeloupe, je viens d'un territoire fort éloigné de mon académie actuelle, Nice. Je mesure la chance d'avoir obtenu mon premier vœu d'affection. Ce fut, évidemment, un bon point de départ à ma nouvelle vie. Un point de départ professionnel, mais également un nouveau cadre de vie et d'environnement. Les lauréats de mon académie d'origine sont, *a priori*, bien préparés pour le « grand voyage » quand ils se présentent au concours. Mais, comme pour tout, il y a toujours un écart entre les représentations, les souhaits et la réalité, surtout quand cela implique toute la famille. La joie d'être affectée dans l'académie de Nice, laisse très rapidement place à l'angoisse de l'inconnu. Les Alpes Maritimes et le Var... deux départements à découvrir. Dans ces moments de stress intense, l'accompagnement bienveillant d'une personne

guidant est providentiel. Grégory Gilloux fut cette personne, pour moi.

Il fut le premier contact que j'ai eu avec l'académie de Nice, dans un premier temps par téléphone. *Quid* du décalage horaire! J'ai dû l'appeler sur son temps de repos, à son domicile... toujours disponible... merci. Depuis la Guadeloupe, j'ai eu, grâce à lui, les informations essentielles à la formulation de mes vœux d'établissements: caractéristiques des établissements proposés, environnement, projet académique, stratégie de vœux en fonction de mon classement intra-académique...

Aujourd'hui, je suis principale adjointe d'un collège de 600 élèves, avec internat, dans les Alpes maritimes, entre mer et montagnes, comme sur mon île. Ce fut le second bon point de départ à ma nouvelle vie: déménagement, emménagement, nouveau logement, nouvelle ville, nouveau lieu de travail, nouvelle fonction... que de changements... Ma capacité à l'adaptation fut soumise à de rudes épreuves.

Je travaille avec un chef d'établissement d'une manière très complémentaire. Il a contribué grandement à mon épanouissement dans ce métier, par ses conseils avisés et par la large autonomie qu'il m'a donnée dès le départ. J'ai donc pu déployer mes compétences, malgré les difficultés liées à mon premier poste dans un collège et à mon statut de stagiaire (absences ré-

pétées pour formation académique ou à l'ESEN).

Je me suis approprié l'établissement. Je me surprends à parler comme mes anciens chefs d'établissement. Avec affection, je dis « mon établissement ». Je me sens à ma place et à mon humble niveau je tente de contribuer à améliorer les conditions de réussite des élèves. Avec la réforme du collège, une émulation s'est installée peu à peu dans l'établissement. Des équipes qui s'étaient plus ou moins installées dans une forme de routine, d'habitudes de travail se révèlent extrêmement créatives et innovantes. C'est le signe que le meilleur reste à venir.

Maintenant, je regarde en arrière et je suis reconnaissante vis-à-vis de plusieurs personnes, qui à un moment ou à un autre, sur ma route m'ont été d'une aide précieuse et qui, sans me connaître personnellement, dans un premier temps, m'ont fait profiter de leurs expériences et de leurs compétences avec altruisme et débonnaire. Ce qui les lie, c'est leur engagement, leur dévouement dans l'action syndicale: préparation du concours pour l'un et intégration et adaptation des lauréats pour l'autre. Depuis la préparation du concours, jusqu'à ce jour, j'ai appris à connaître ce qu'est le véritable syndicalisme. Plus qu'un groupe de pression ou de défense, c'est la rencontre d'êtres exceptionnels qui se dévouent pour les autres. □

Propos recueillis par Marianne VIEL  
Secrétaire permanente  
marianne.viel@snpden.net  
Avec Grégory GILLOUX



# Les sciences cognitives pour changer l'école ?

*L'engouement pour les neurosciences, du grand public et des acteurs de l'éducation, connaît actuellement une explosion médiatique, qui se mesure par la publication d'ouvrages, des articles dans la presse, des émissions de télévision, et par la voix de spécialistes. L'éducation a-t-elle des raisons majeures de s'y intéresser ? Entretien avec Jean-Luc Berthier, proviseur honoraire, ancien ingénieur de formation à l'ESENER, spécialiste des neurosciences cognitives appliquées à l'apprentissage et à la formation.*



**Jean-Luc Berthier :** tout d'abord soyons clairs sur les termes. Les neurosciences représentent un champ très large de connaissances et de recherches, qui englobent à la fois la neurobiologie, qui a connu ces dernières décennies un développement spectaculaire grâce en particulier à la neuro-imagerie et d'autres techniques d'exploration non invasives du cerveau, mais aussi la psychologie qui s'intéresse aux comportements et à la cognition. Le domaine d'application des neurosciences est immense.

Concernant l'apprentissage, et plus généralement la formation, nous parlerons plutôt de sciences cognitives, en ayant présent à l'esprit que les avancées qui nous intéressent en pédagogie s'appuient désormais sur des processus biologiques difficiles à contester, et non plus sur la

simple observation d'apprenants, voire d'intuition. Même si, et nous y reviendrons car c'est fondamental, la prudence reste de mise.

Oui, bien sûr, l'éducation a des raisons de s'intéresser aux sciences cognitives, et doit même s'y intéresser, en tentant de rapprocher ce que l'on sait du fonctionnement du cerveau et les modalités pédagogiques dans la classe. Car le socle constitué par ces connaissances est devenu suffisamment large et crédible pour s'engager vers des changements pédagogiques prometteurs.



**Élisabeth Payen :** *le développement des connaissances est-il le seul facteur qui explique l'attrait partagé par tous les acteurs de l'éducation, pour les sciences cognitives de l'apprentissage ?*

**Jean-Luc Berthier :** nous sommes à la convergence de quatre courants, une sorte de carrefour du temps, dont participe en premier lieu le consensus scientifique sur un certain nombre de paramètres tels que le fonctionnement de la mémoire, les mécanismes attentionnels, l'implication active et la motivation.

Mais rarement le système éducatif s'est autant interrogé sur des dysfonctionnements graves, pour lesquels les sciences cognitives proposent des pistes intéressantes. Citons-en trois :

## **La fracture scolaire, la relation motivationnelle de l'élève à l'acte même d'apprendre,**

et les paramètres qui concourent au développement des capacités d'attention et du

contrôle de la pensée dont on sait qu'il est un des critères majeurs de la réussite scolaire. Concernant la mémorisation, pour des raisons de mauvaises connaissances sur son fonctionnement, le système contribue, hélas, à créer et développer la difficulté scolaire qui entraîne trop souvent la fracture. Cet enjeu est prioritaire.

Les enseignants et les personnels d'encadrement ne se sont jamais autant interrogés sur les changements de pratiques qui auraient pour effet, non pas de supprimer ces dysfonctionnements, mais d'y travailler plus efficacement et les réduire. Beaucoup sont tentés d'expérimenter des pratiques découlant des sciences cognitives, et ne savent à ce jour, pas encore trop comment s'y prendre.

Enfin, l'arrivée du numérique représente un levier opportun puissant sans lequel nombre de préconisations des sciences cognitives ne pourront voir le jour, comme la différenciation des parcours, les modules personnalisés, l'interactivité, les logiciels de mémorisation. Le numérique, on le sait, n'est pas la panacée à tous les maux, et un temps long sera

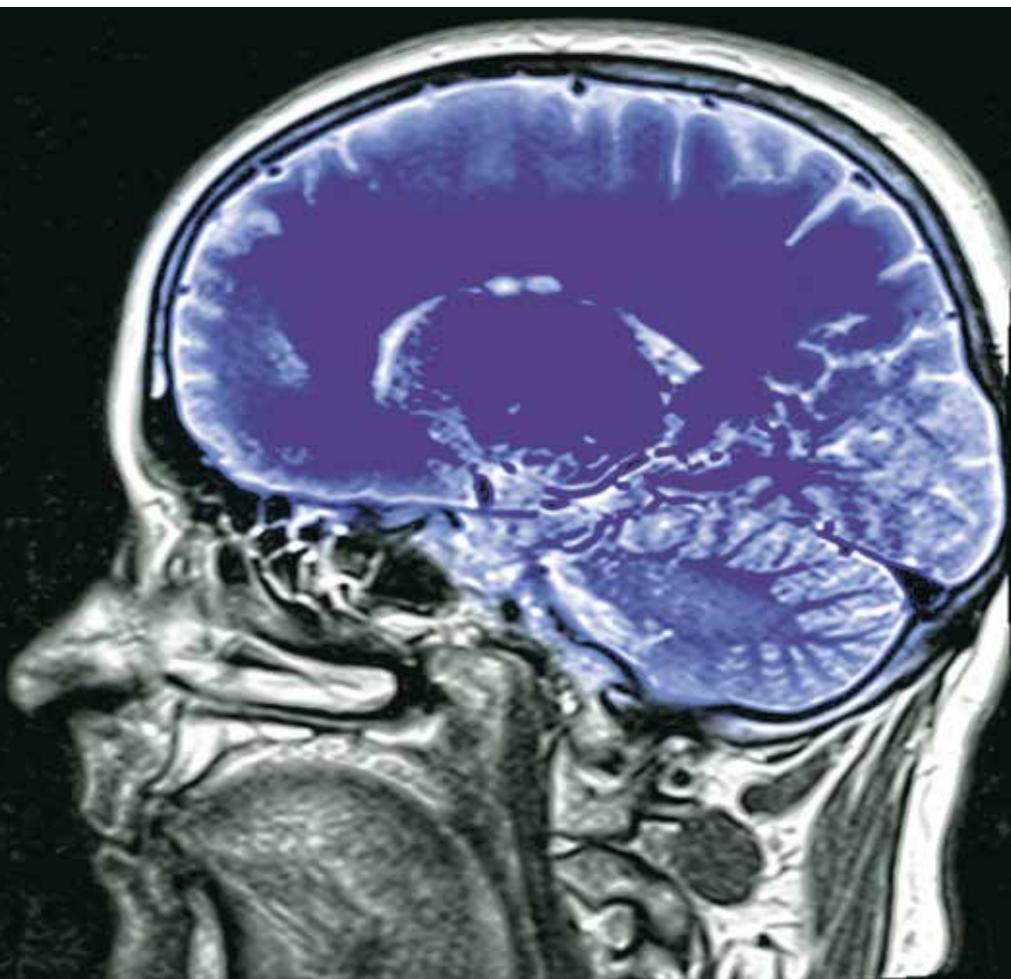
nécessaire pour améliorer l'ergonomie des outils et des logiciels, l'accessibilité par les établissements et les élèves, l'articulation entre l'utilisation en classe et à la maison, et une maîtrise fluide et assurée par les professeurs. Cependant nous n'avons jamais été aussi proches des conditions favorables d'une mise en œuvre réussie.

**Élisabeth Payen : de tous temps, l'être humain a été préoccupé par le fonctionnement de sa mémoire. Que savons-nous de plus actuellement sur elle, qui pourrait bousculer puissamment la pédagogie ?**

**Jean-Luc Berthier :** parlons plus exactement « des » mémoires qui mobilisent la plus grande partie des zones du cortex. Elles sont constituées par un magnifique ensemble d'organes et de fonctions qui sous-tendent chaque instant de la vie de chacun, et sont au centre des activités scolaires. Percevoir, c'est déjà reconnaître et identifier grâce aux acquis antérieurs.

## **Comprendre ne peut se faire sans la connaissance précise et ample de briques de savoirs.**

Traiter les informations, c'est les manipuler grâce à des mécanismes intériorisés. Imaginer, créer, produire, c'est également mobiliser les mémoires. Pour mettre en œuvre des stratégies pédagogiques pertinentes pour nourrir et mobiliser les mémoires, les enseignants doivent savoir comment elles fonctionnent. Il leur faut installer dans les cerveaux des élèves, des informations toujours plus massives et précises en combattant le phénomène naturel de l'oubli en tenant compte des lois de la nature qui sont désormais en grande partie connues. Le paramètre temps, le volume des programmes, la consolidation mnésique indispensable, sont autant d'éléments à revisiter pour construire des pédagogies différentes évitant de laisser trop d'élèves au bord du chemin. Les voies sont sérieuses et fiables, pourquoi les ignorer ?



**Élisabeth Payen : en quoi la vie de la classe peut-elle également changer à la lumière des sciences cognitives ?**

**Jean-Luc Berthier :** s'assurer de l'acquisition durable et rigoureuse des briques de savoirs et des mécanismes du raisonnement par une meilleure gestion des mémoires, est déjà une gigantesque révolution, pas si compliquée à mettre en œuvre. Ce premier axe déjà évoqué est fondamental.

Mais pensons également au développement du contrôle des impulsions, ce que l'on nomme concentration ou attention dans le langage courant. Jamais vraiment pris en mains par le milieu scolaire, qui se contente le plus souvent d'injonctions pour obtenir le calme ou maintenir les élèves sur une tâche. La gestion des distracteurs, la qualité de l'attention, le juste équilibre entre le raisonnement algorithmique et les réflexes spontanés,

**Toutes ces capacités qui permettent de passer du stade de l'enfant agité à la maturation adulte,**

se construisent à la fois dans le milieu familial et l'environnement, mais aussi à l'école. Les travaux dans ce domaine se développent et les résultats s'affinent, comme dans le laboratoire LaPsyDé d'Olivier Houdé à la Sorbonne, qui réalise une magnifique étude avec des élèves du lycée Janson de Sailly et d'autres établissements, et la perspective de déboucher sur des préconisations en milieu scolaire.

On sait également que l'implication active, avec des configurations en îlots, comme c'est le cas au collège de Villebon, produisent des résultats très encourageants. Ou encore l'utilisation en direct de logiciels de mémorisation permettant l'interaction directe entre l'apprenant et la machine avec des parcours de mémorisation individualisés, comme au lycée Jean-Jacques Rousseau

de Montmorency ou encore Louis Jouvét de Taverny, qui amènent à des résultats très prometteurs.

**Élisabeth Payen : ce ne sont donc pas les idées qui manquent ! Mais quels résultats obtenus à ce jour mériteraient d'être mieux connus ?**

**Jean-Luc Berthier :** notre équipe a réalisé une trentaine d'expérimentations dans divers établissements au cours de ces trois dernières années, permettant progressivement de passer concrètement « du labo à l'école ». Soit par des enseignants isolés, soit au sein d'équipes pédagogiques qui se donnent des axes communs. Les plus significatifs portent les mécanismes mémoriels : mieux pointer les éléments essentiels, apprendre à utiliser la mémorisation active consistant à s'interroger plutôt qu'à lire et relire ses notes, dégager des courtes mais efficaces séquences de mémorisation en classe, développer le multi-testing avant le contrôle, apprendre aux élèves comment fonctionnent leurs mémoires, utiliser les logiciels de mémorisation. Une prise de conscience est doucement en train de se développer sur la fragi-

lité des acquis en raison de l'oubli, et des stratégies à mettre en œuvre pour les consolider et surtout les rendre plus rigoureux. De nouvelles pratiques sont à mettre en place, souvent innovantes, mais surtout qui ont du mal à prendre place dans des programmes pléthoriques et injouables sur le plan du fonctionnement des mémoires.

**Il faudra bien un jour faire le choix du « moins mais mieux »,**

qui est probablement l'une des clés de réduction de la difficulté scolaire. Très clairement les ambitions des programmes sont incompatibles avec le cerveau moyen de l'élève !

On pourrait également citer la réflexion autour de l'évaluation, dont le contrat de confiance est très proche de l'esprit des sciences cognitives. Mais aussi les struc-



tures spatiales en îlots qui permettent à la fois au cerveau de passer du mode « récepteur » au mode « producteur », à tirer profit des différences en modalité collaborative.

Plusieurs équipes ont appris la maîtrise de techniques numériques telles que les tests Socrative, la réactivation mnésique par Quizlet ou les suivis de compréhension par Plickers.

Ce que nous retenons de ces initiatives, c'est l'implication massive et croissante des équipes qui, moins qu'appliquer un modèle, cherchent à décliner ce que l'on sait du cerveau et à s'approprier des techniques efficaces, en tâtonnant. On relèvera également qu'en effet positif collatéral, les climats de classe deviennent nettement plus agréables et motivants.

### **Élisabeth Payen : quel rôle les équipes de direction peuvent-elles jouer ?**

**Jean-Luc Berthier :** un constat tout d'abord, après avoir visité et travaillé auprès d'environ soixante-dix établissements en trois années, c'est l'accueil extrêmement positif que nous avons reçu partout, et un intérêt très fort pour ce thème. Les résultats sur le terrain sont souvent proportionnels à leur investissement. Généralement nous intervenons avec une conférence de sensibilisation. Désormais, elle est systématiquement suivie d'un stage établissement qui s'appuie essentiellement sur les séances d'accompagnement personnalisé. Les enseignants se « mettent en route » sur des projets suivis par les équipes de direction et reposant sur des protocoles rigoureux.

## **P**rogressivement les résultats font écho, les pratiques diffusent et la curiosité monte.

Après trois ans nous voyons de véritables dynamiques d'établissement se déployer.

La formule qui fonctionne le mieux et que nous tentons de promouvoir est celle de la classe orientée sciences cognitives, dans laquelle au moins trois ou quatre enseignants s'accordent sur des



axes communs tels que les techniques de mémorisation, une autre façon d'évaluer, les bases de coordination, le démarrage des îlots et les initiatives de différenciation pédagogique. C'est ce qui se développe dans les lycées Monod d'Enghien, Mendès-France de Saint-Cloud, Jean-Jacques Rousseau de Montmorency, au collège Saint-Exupéry d'Ermont avec « la classe memento », et plusieurs autres. Nous fondons de grands espoirs sur ce schéma d'avenir. Les équipes doivent être cohérentes, cohésives et crédibles vis-à-vis des élèves et des familles.

### **Élisabeth Payen : est-ce à dire que l'introduction des sciences cognitives dans la façon de penser et de mettre en œuvre la pédagogie n'apporte que du positif ?**

**Jean-Luc Berthier :** il serait déraisonnable de le penser, la réalité est plus complexe. Pour s'engager sérieusement dans cette voie – inéluctable et irréversible – plusieurs obstacles sont à franchir. Tout d'abord, doter tous les acteurs, y compris les élèves, d'une culture minimale en sciences cognitives, se débarrasser des neuromythes qui polluent les convictions de tout un chacun. En finir avec le sentiment d'apprendre rapidement en écoutant, de retenir plus facilement que la nature le dicte, avec les histoires de cerveaux droit et gauche ou de profils visuels et auditifs. Les exemples abondent, hélas souvent amplifiés par les médias friands de sensationnel contre-intuitif.

## **A**djoindre à la mission de l'enseignant celle d'expérimentateur permanent.

Ce ne sont ni les chercheurs, ni l'institution, qui dicteront les meilleures solutions pédagogiques à mettre en œuvre dans chaque classe, mais aux professeurs de devenir des explorateurs, ce fameux passage du « labo à l'école » dans le cadre d'établissements-apprenants. Rien n'est vraiment joué à ce jour, mais tout est jouable. Ne laissons pas passer cette formidable opportunité. La véritable révolution pédagogique suscitée par les sciences cognitives repose sur la part d'audace et de prudence que chaque enseignant investira, catalysée par le pilotage des personnels de direction, et la précieuse ingénierie que les personnels d'inspection sauront induire. S'informer, se former, expérimenter, inventer, voilà le secret de ce changement inéluctable et urgent. □

Pour en savoir plus :  
[www.sciences-cognitives.fr](http://www.sciences-cognitives.fr)  
[contact@sciences-cognitives.fr](mailto:contact@sciences-cognitives.fr)

Propos recueillis par Élisabeth Payen  
Commission éducation & pédagogie  
[elisabethpayen73@gmail.com](mailto:elisabethpayen73@gmail.com)

# APB au bord de la rupture...

Conçu initialement pour réaliser au mieux l'adéquation entre des vœux hiérarchisés de candidats et des places en filière sélective, l'outil APB, unanimement reconnu à ses débuts, est dévoyé de ses objectifs par les modifications successives et nombreuses que lui impose actuellement le ministère.

Alors que les chefs d'établissement ont été largement associés à la construction du portail APB, régi d'ailleurs par une charte des utilisateurs, ils sont désormais simplement consultés et la DGESIP ne s'en cache ni dans ses intentions, ni dans ses propos. Le simulacre de vote organisé pour la réunion du 20 mai dernier destinée à introduire des modifications pour APB... 2016 (!) en a été l'expression la plus significative. Il s'agissait d'avaliser une dizaine d'amendements afin de prendre en compte un certain nombre de situations différentes. Non seulement le vote était bloqué sur la globalité mais il s'est fait par mél sans aucun contrôle, ni discussion préalable. Bien curieuse façon, donc, d'assurer un pilotage concerté et une communication correcte et claire en direction des familles alors que toutes les opérations sont entamées, voire finalisées.

Pas étonnant alors que ce logiciel, que le ministère complexifie à souhait avec l'objectif de l'améliorer, devienne incompréhensible pour les familles et stressant pour les élèves. D'un outil de départ simple et compréhensible par tous, APB devient une boîte noire suspecte pour laquelle les familles seront obligées d'élaborer des stratégies alambiquées de hiérarchie des vœux dans lesquelles seuls, là encore, les initiés s'y retrouveront. Les limites de l'exercice sont désormais

atteintes et ce n'est pas étonnant si *Le Monde* du 2 juin 2016 titrait « APB, miroir d'un système universitaire au bord de la rupture ».

Conséquence induite, certains établissements privés, qui en ont la possibilité, envisagent de s'en dispenser. Pour les autres, on continuera dans de grandes messes laïques, où l'autosatisfaction entre soi servira de trame, de prôner la concertation, le dialogue, le choc de simplification et la défense de l'enseignement public.

Mais non content de cela, le ministère veut encore faire plus en y introduisant des quotas et des règles. C'est ainsi que l'on voit apparaître des circulaires nationales et rectorales imposant des pourcentages d'élèves issus de bac pro à respecter. Du côté des universités, ce sont des tirages au sort qui ont lieu et qui peuvent voir arriver en PACES des élèves de bac pro, pourquoi pas industriels, dès lors qu'ils l'ont mis dans leurs vœux. Le statut d'étudiant a quelques avantages...

C'est que, non content d'en faire une usine à gaz, le ministère voudrait qu'APB réalise l'impossible, à savoir concilier la non-sélection à l'entrée à l'université dans des structures à capacités limitées. Insidieusement et sûrement pas pour le bien des utilisateurs, APB se transforme donc en outil de gestion politique. Avec l'aide des informaticiens et des évaluations dématérialisées, on se rapprocherait du logiciel totalement centralisé, qui pourrait même s'exonérer du classement des établissements d'accueil et réaliser, à lui seul, toute l'affectation nationale. Pour toute réponse à nos interrogations



Pascal CHARPENTIER  
Secrétaire national  
Commission vie syndicale  
[pascal.charpentier@ac-lyon.fr](mailto:pascal.charpentier@ac-lyon.fr)

légitimes et surtout à celles des familles, car celui-ci ne réaliserait pas mieux l'affectation qu'à ce jour, nous aurions alors accès aux algorithmes et à un déroulé d'indicateurs invérifiables qui nous assureraient avec certitude d'une politique équitable et juste. Sauf qu'il y a fort à parier, qu'un certain nombre d'écoles, voire d'universités, devant un tel outil, quitteraient ce portail pour conduire leurs recrutements en dehors de toute centralisation.

Le SNPDEN qui a une autre vision de l'Éducation et de l'affectation demande que cette dérive cesse au plus vite et que le ministère revienne à l'esprit de départ d'APB, assis sur des considérations concrètes plus proches de celles des familles et des établissements.

Le mieux est souvent l'ennemi du bien et la stratification des règles et contraintes, sous couvert d'amélioration, n'a jamais constitué une bonne approche des problèmes. □

# Cellule juridique

## L'odyssée du chef d'établissement

### SORTIES ET VOYAGES SCOLAIRES

*Les modalités d'organisation des sorties et voyages scolaires peuvent faire l'objet de nombreuses questions auxquelles les textes ambigus, voire contradictoires, en vigueur n'apportent pas toujours de réponses claires et définitives.*

*Il convient, dans un premier temps, de définir clairement la terminologie « sorties et voyages scolaires » qui sont des moyens pour répondre à un projet pédagogique élaboré par les enseignants et les élèves concernés qui vont y participer selon des critères précis. Nous rappellerons, comme pour tout projet pédagogique, qu'il est validé par le chef d'établissement qui établit une programmation de sorties et voyages prévisibles sur lesquels s'exprimera le conseil d'administration, et nous déterminerons les compétences qui leur sont respectueusement attribuées.*

### DISTINCTION ENTRE SORTIES ET VOYAGES

Elle n'est pas aisée tant « les productions bavardes » de services académiques, telles que qualifiées par le Conseil d'État, les circulaires n° 2011-117 du 3 août 2011 et n° 2013-106 du 16 juillet 2013, et d'autres, se contredisent. Également, le site Eduscol, sous le titre « Organiser une sortie et voyage scolaire dans le second degré » confond ces deux types d'expérience pédagogique et ne retient que le cadre général des sorties scolaires avec la seule distinction d'obligatoire ou de facultative. Rappelons le décret du 26 octobre

2012 porté au Code de l'éducation à l'article R. 421-20, 6<sup>e</sup> f qui définit la compétence du conseil d'administration, lequel « en qualité d'organe délibérant de l'établissement, sur le rapport du chef d'établissement, exerce notamment les attributions suivantes: la programmation et les modalités de financement des voyages scolaires ».

Plusieurs *vade-mecum* académiques n'hésitent pas à faire référence à l'article R. 421-20, tout en le modifiant à leur convenance. Nous les citons:

« En application de l'article R. 421-20 du Code de l'éducation [...] la programmation et les modalités de finance-



Bernard VIEILLEDENT  
Coordonnateur de la cellule juridique  
bernard.vieilledent@ac-lyon.fr

ment des projets de sorties ou voyages doivent être approuvées par une délibération du conseil d'administration. » Mais le décret cité ne retient que les voyages et pas les sorties. Soulignons la qualité de ce décret ajusté à la réalité du terrain. En effet, comment pourrait-on établir une programmation des sorties pour la plupart organisées en fonction d'opportunités difficilement compatibles avec les contraintes de la convocation d'un conseil d'administration dont la compétence ne porte pas, selon le décret sur ce point? Curieuse déformation de la réglementation.

On relève également une multitude de recommandations, parfois d'injonctions, émanant de diverses autorités académiques qui ont, dans un souci louable, cherché à répondre aux interrogations des personnels de direction, des gestionnaires.

Leur prolifération, les références interprétatives, aboutissent au résultat inverse: lourdeur excessive des procé-

dures, contrôle *a priori*, exigences de production d'actes administratifs même pour les sorties à déplacement de proximité, pédestre.

Les sorties scolaires correspondent, le plus souvent, à une opportunité culturelle, sportive, de découverte d'un milieu spécifique dans l'environnement immédiat de l'établissement. De courte durée, elles excluent toute organisation ou procédure complexe. Communément, une sortie scolaire correspond à un déplacement collectif de quelques heures, une demi-journée sans nuitée, alors qu'un voyage relève d'un déplacement d'élèves avec nuitée(s), de une à cinq au maximum.

La circulaire du 3 août 2011 retient bien distinctement les termes de sortie et de voyage sans pour autant les qualifier, les différencier. Relevons quelques ambiguïtés et imprécisions :

- « la durée de la sortie ou du voyage n'excède pas 5 jours pris sur le temps scolaire... »
- une autorisation parentale pour la participation d'un élève mineur à un voyage scolaire est exigée ». Faut-il en conclure que tel n'est pas le cas pour une sortie ?
- « s'agissant de sorties scolaires courtes (en général dans la journée), les modalités de la surveillance et les précautions à prendre sont celles précisées par la circulaire du 25 octobre 1996 ».

Rappelons que ce texte a été modifié par la circulaire du 23 mars 2004.

Pourquoi vouloir restreindre le champ de la responsabilité aux seules « sorties courtes » puisque cette dernière est susceptible d'être engagée « tant que l'élève doit être regardé comme placé sous la garde de l'établissement. L'obligation de surveillance qui en résulte ne se limite donc pas nécessairement à l'enceinte scolaire. Elle vaut pour l'ensemble des activités prises en charge par l'établissement, qu'elles soient obligatoires ou facultatives, et en quelque lieu qu'elles se déroulent » (circulaire n° 2004-054 du 23 mars 2004).

Nous mentionnons, dans notre recherche d'une définition des termes sorties et voyages, la circulaire du 16 juillet 2013 qui ajoute à la confusion : « liste d'élèves voyageant dans le cadre

d'une excursion scolaire à l'intérieur de l'Union européenne ».

### PROGRAMMATION DES VOYAGES SCOLAIRES (décret R. 421-20, 6<sup>e</sup> f)

Le terme de programmation recouvre un double sens, dont la définition tend à attribuer l'appréciation de l'opportunité pédagogique du voyage soit au chef d'établissement, soit au conseil d'administration.

Le sens le plus général renvoie communément « au fait de planifier, d'inclure dans un programme » (*Le Petit Robert de la langue française*, 2006).

Sous cette acception, le chef d'établissement présenterait au conseil d'administration un tableau général, une grille des différents voyages prévisibles pour l'année scolaire dont certaines modalités pourront être précisées ou modifiées en fonction de contraintes diverses (modification d'un ou plusieurs accompagnateurs...).

Le rôle du conseil d'administration, sur présentation du chef d'établissement et selon son accord préalable, assumerait le rôle dévolu à « l'EPL devenu une organisation collective, dont la fonction de pilotage pédagogique s'exerce pour une large part, notamment par son

conseil d'administration, même si elle est corsetée » (rapport de l'inspection générale, décembre 2006).

**Concernant les sorties**, peuvent être programmées celles qui, par exemple, se déroulent sur la journée et sont d'un coût élevé. Pour la plupart des autres sorties, liées à des opportunités diverses, le chef d'établissement retracera, dans le rapport annuel, le bilan de chacune d'entre elles. Dans le cadre du budget primitif présenté au conseil d'administration et selon la nomenclature la plus appropriée, le chef d'établissement aura prévu un crédit qui permettra de répondre aux projets des enseignants tout en respectant le principe de gratuité pour tous les élèves participants.

Références de la revue *Direction* :

- encart *Direction* 152, octobre 2007 ;
- critères de participation des élèves à un voyage : *Direction* 177, avril 2010 ;
- utilisation par les enseignants des véhicules personnels, *Direction* 179, juin 2010 ;
- *Direction* 194, janvier 2012 : la responsabilité du chef d'établissement, transport des élèves par les enseignants ;
- *Direction* 199, juin 2012 : véhicule de service ;
- *Direction* 205, mars 2013 : voyage scolaire et utilisation d'un véhicule par les enseignants.



## CRITÈRES DE PARTICIPATION À UNE SORTIE OU À UN VOYAGE SCOLAIRE : ÉVICTION POUR CAUSE DE HANDICAP, DE COMPORTEMENT, TIRAGE AU SORT DES PARTICIPANTS EN RAISON D'UN MANQUE DE PLACE

### **Ce qui définit le groupe d'élèves : le projet**

La circulaire n° 2011-117 du 3 août 2011 indique au II.2 des points de vigilance dans la préparation du projet : « il est recommandé que la sortie ou le voyage concerne de préférence une classe entière accompagnée par un ou plusieurs de ses professeurs ou, à tout le moins, que le groupe d'élèves présente une certaine homogénéité ».

La circulaire n'est pas impérative sur ce point, elle n'interdit pas le tirage au sort (elle ne le pourrait d'ailleurs pas). Toutefois, le fait de procéder à un tirage au sort peut être la résultante d'un projet pédagogique inabouti, il ne respecte pas les critères objectifs par la circulaire du 3 août 2011.

### **Plusieurs cas d'éviction sont évoqués**

- **Sélection par tirage au sort des élèves pour pallier le manque de places lors d'un voyage scolaire**

Les modalités de participation des élèves à un voyage sont mises en place par nombre de collèges en cas de pléthore de candidats selon des déclinaisons diverses : réunion de tous les élèves candidats et tirage au sort ou ordre de priorité sur liste d'attente, inscription selon l'ordre de remise du chèque correspondant au montant de la participation financière des familles, priorité aux élèves boursiers...

La direction des affaires financières et la DGESCO ont apporté les précisions suivantes : « la mise en œuvre d'un tirage au sort qui exclurait de fait tel ou tel participant et qui privilégierait une catégorie d'élèves (ex. les boursiers) au détriment d'une autre, semble contraire au principe de non-discrimination et d'accès à tous au service public de l'éducation, rappelé aux articles L. 111-1 et suivants du Code de l'éducation ».

- **Cas d'éviction d'élèves**

Le recteur de l'académie de Grenoble, par note en date du 6 novembre 2013, a indiqué « qu'un élève ne peut être évincé d'une sortie ou d'un voyage scolaire du fait de son comportement ou d'un handicap qui pourraient nécessiter une attention particulière de la part des accompagnateurs ».

S'agissant d'un élève handicapé, les représentants légaux de l'élève ne manqueraient pas de demander des aménagements particuliers dans le cadre du projet personnalisé de scolarisation, voire de souhaiter accompagner leur enfant handicapé. Cette situation, rencontrée par plusieurs chefs d'établissement, relève d'une gestion délicate, le motif, par exemple, de perturbation de l'ambiance du groupe classe suite à la présence d'un parent d'élève paraît peu recevable. Nous doutons qu'un médecin, un médecin scolaire, retienne un motif d'ordre médical et délivre un certificat de non-participation à la sortie ou au voyage scolaire.

L'éviction d'un élève à un échange scolaire, dans le cadre d'un partenariat avec un établissement allemand, au motif de son comportement et du risque engendré dans le bon fonctionnement des activités a entraîné un recours des représentants légaux devant le juge des référés (tribunal administratif de Grenoble, octobre 2007).

Le mémoire en référé des parents précisait que « le collège n'appuie sa décision sur aucun fait avéré, sur aucun courrier du collège sur des faits ou bêtises reprochés. Aucune information préalable n'a été donnée sur le fait qu'il ne pourrait participer au séjour ». Les parents soulignaient qu'aucune sanction n'avait été prise à l'égard de leur enfant suite à l'observation des enseignants d'une dissipation lors d'un précédent séjour.

Le juge des référés a considéré « l'incompétence du principal pour prendre la décision [d'éviction du voyage] ayant le caractère de sanction ».

La référence à un point du règlement intérieur du collège a retenu l'attention du juge : « les punitions scolaires sont décidées en réaction immédiate par tous les personnels de l'établissement.

Elles concernent les manquements aux obligations des élèves qui entraînent les perturbations dans la vie de la classe et de l'établissement dont l'exclusion des activités périscolaires (sorties, voyages, spectacles...).

On peut déjà s'étonner d'une certaine confusion entre punitions et sanctions.

Nous rappelons que l'interdiction de participer à une sortie ou un voyage scolaire ne relève pas de l'échelle des sanctions disciplinaires prévues par l'article R. 511-13 du Code de l'éducation. Seul un manquement au cours de la sortie ou du voyage peut amener à une sanction disciplinaire, *a posteriori*, voire, le cas échéant pendant son déroulement si le manquement est d'une particulière gravité (consommation ou trafic de stupéfiants, violences...).

### **RESPONSABILITÉ DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT EN MATIÈRE DE SORTIES SCOLAIRES ET DE VOYAGES**

Rappelons les considérants du juge suite à l'accident mortel d'un élève au cours d'un voyage scolaire à Ouessant.

Trois enseignants, en juin 1995, avaient emmené une quarantaine d'élèves à vélo sur des chemins côtiers bordant des falaises, sur un itinéraire considéré comme dangereux.

Le chef d'établissement adjoint qui avait reçu délégation d'organisation « est le responsable pédagogique [...] il lui appartenait de procéder aux vérifications relatives à la sécurité [...] qu'il ne suffisait pas au directeur pédagogique de se reposer sur les démarches accomplies par les professeurs mais qu'il se devait de vérifier ou faire vérifier connaissant le caractère dangereux du littoral d'Ouessant... ».

En n'agissant pas dans ce sens alors qu'il en avait le pouvoir et les moyens, il a commis une faute de négligence, en relation directe et certaine avec l'accident mortel... ».

La préoccupation première des chefs d'établissement est celle de la protection physique des élèves, de la prévention des accidents, de la pertinence des mesures de surveillance arrêtées.

La crainte d'un accident reste la hantise des personnels de direction au regard des graves conséquences qui peuvent marquer irrémédiablement les élèves qui en sont victimes, leur entourage, les personnes chargées de l'organisation et de l'encadrement de l'activité. Le risque d'engagement de la responsabilité du chef d'établissement est un souci constant (voir *Enseignement et responsabilité*, J.-D. Roque, F. Thomas-Bion).

Pour rappel, la circulaire n° 76-260 du 20 août 1976, désormais abrogée, érigeait le chef d'établissement comme autorité interne, unique, en matière d'organisation de sorties et de voyages : « le chef d'établissement, outre l'accord qu'il lui appartient de donner au projet, conserve la responsabilité entière de l'opération et des engagements avec l'extérieur qu'elle exige... ».

En matière de responsabilité pénale, celle du chef d'établissement est spécifique en raison de l'exercice d'une fonction allant au-delà de l'obligation de surveillance : « le chef d'établissement prend toutes dispositions, en liaison avec les autorités administratives compétentes, pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité de l'établissement ».

La compétence du chef d'établissement est définie par la circulaire n° 2011-117 du 3 août 2011 : « La décision d'autoriser la sortie ou le projet de voyage scolaire relève, dans tous les cas, de la compétence du chef d'établissement ».

À cette fin, il dispose de tout pouvoir d'appréciation sur l'intérêt pédagogique et sur les conditions matérielles de mise en œuvre du projet. Le chef d'établissement conserve l'entière responsabilité de l'opération et des engagements pris avec les partenaires extérieurs pour l'organiser (notamment les sociétés de transports, les collectivités territoriales ou le voyageur) ». □

## La crèche de Noël : symbole religieux ou symbole profane ?

*Récemment, à travers deux arrêts, le juge administratif d'appel s'est prononcé sur la nature religieuse ou profane de la crèche de la Nativité, plus communément appelée crèche de Noël. La revue AJDA n° 42 du 14 décembre 2015, retrace ces deux arrêts dans la rubrique « droits fondamentaux », page 2390 et page 2391.*

Le premier arrêt que nous allons examiner, « Fédération départementale des libres penseurs de Seine-et-Marne », n° 15PA00814 a été rendu par la Cour administrative d'appel de Paris en date du 8 octobre 2015.

Cette affaire commence par la décision du maire de Melun d'installer une crèche de la Nativité dans la cour de l'hôtel de ville durant le mois de décembre 2012. La fédération requérante demande au maire de ne pas procéder, au nom de la laïcité, à l'installation de cette crèche. Le maire oppose une fin de non-recevoir et ne répond pas explicitement à l'association, il rejette implicitement sa demande, et la crèche est installée dans l'hôtel de ville de Melun durant le mois de décembre 2012. L'association saisit alors le tribunal administratif de Melun qui, par une décision en date du 22 décembre 2014, rejette la demande de l'association tendant à l'annulation de la décision implicite de rejet du maire. L'association saisit la Cour administrative d'appel de Paris, et demande l'annulation du jugement du tribunal administratif de Melun, en date du 22 décembre 2014.

Afin de répondre sur la fin de non-recevoir, imposée à l'association requérante par le maire, la CAA examine les statuts de l'association dite « Fédération départementale des libres penseurs de Seine-et-Marne » pour définir si cette association, malgré la qualification du terme « départementale »



Marcel PESCHAIRE  
Cellule juridique

dans son appellation, est juridiquement qualifiée pour avoir à connaître des faits répondant à l'objet de ses statuts mais se déroulant dans le cadre communal, la commune de Melun, différent du cadre départemental de Seine-et-Marne.

L'article 3 de ces statuts indique que l'association s'est fixé pour objet : la défense du principe constitutionnel de laïcité et de la



séparation des églises et de l'État que garantit la loi du 9 décembre 1905 et ce, « par tous les moyens nécessaires, y compris par les voies de recours devant les juridictions compétentes, pour en interdire toute tentative de remise en cause directe ou indirecte ». Donc, le fait de s'être fixé, de par ses statuts, une action au niveau départemental ne l'empêche pas d'intervenir à l'encontre d'une mesure prise par le maire d'une commune incluse dans le département considéré; ainsi la fin de non-recevoir invoquée par la commune de Melun est écartée.

La question suivante à laquelle la CAA doit répondre est: la crèche de la Nativité est-elle, ou non, un symbole religieux?

Quels sont les textes juridiques qui peuvent aider à étayer une réponse à cette question?

- Tout d'abord, l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution du 4 octobre 1958: « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances ».
- Ensuite l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Églises et de l'État:

« La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes sous les seules restrictions édictées ci-après dans l'intérêt de l'ordre public ».

- Puis l'article 28 de cette même loi: « Il est interdit, à l'avenir, d'élever ou d'apposer aucun emblème ou signe religieux sur les monuments publics ou en quelque emplacement public que ce soit, à l'exception des édifices servant au culte, des terrains de sépulture dans les cimetières, des monuments funéraires ainsi que des musées ou expositions ».
- Enfin, « le principe de neutralité des services publics s'oppose à ce que soient apposés ou installés dans l'enceinte des bâtiments publics des signes ou objets symbolisant des opinions politiques, religieuses ou philosophiques ».

La commune de Melun fait valoir que la crèche est de taille limitée et que son installation n'a rien d'ostentatoire ou de revendicatif.

La CAA, quant à elle, constate que la crèche, habituellement, « est installée dans une niche située sous un porche permettant le passage de la cour d'honneur de la mairie de Melun à un jardin public situé derrière et est donc comprise dans l'enceinte du bâtiment public que constitue cet hôtel de ville; que

contrairement à ce qu'ont estimé les premiers juges, une crèche de Noël, dont l'objet est de représenter la naissance de Jésus, installée au moment où les chrétiens célèbrent cette naissance, doit être regardée comme ayant le caractère d'un emblème religieux au sens des dispositions précitées de l'article 28 de la loi du 9 décembre 1905, et non comme une simple décoration traditionnelle; que par suite son installation dans l'enceinte d'un bâtiment public est contraire à ces dispositions ainsi qu'au principe de neutralité des services publics ».

En soumettant la situation matérielle de la crèche litigieuse aux règles de droit citées qui organisent la séparation des Églises et de l'État, la CAA déclare que « c'est à tort que par le jugement attaqué, le tribunal administratif de Melun a rejeté la demande de la Fédération départementale des libres penseurs de Seine-et-Marne »; ainsi sont annulés: le jugement du TA de Melun du 22 décembre 2014, la décision du maire de Melun d'installer une crèche de Noël au sein de l'hôtel de ville, et la décision implicite du maire rejetant la demande de la Fédération.

Le second arrêt a été rendu par la Cour administrative d'appel de Nantes, Fédération de la libre pensée de Vendée, n° 14NT03400, en date du 13 octobre 2015.

Le président de la Fédération de la libre pensée de Vendée a demandé, par lettre en date du 3 septembre 2012, au président du Conseil général de la Vendée, gestionnaire du domaine départemental, de s'opposer à l'installation de tout élément de culte quel qu'il soit dans les locaux du Conseil général, y compris d'une crèche de Noël. Cette demande n'a pas abouti, et une crèche a été installée dans le hall de l'hôtel du département pour la période de Noël. La Fédération de la libre pensée de Vendée a alors saisi le tribunal administratif de Nantes pour demander le rejet de la décision implicite du président du département de la Vendée. Par un jugement en date du 14 novembre 2014, le TA a fait droit à cette demande de la Fédération ; le département de la Vendée a décidé de faire appel de la décision du TA.

La CAA de Nantes rappelle les termes de l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution du 4 octobre 1958, l'article 1<sup>er</sup> et l'article 28 de la loi du 9 décembre 1905 dite loi de séparation des Églises et de l'État. Aux termes desquels il résulte « que l'apposition de tout objet ou emblème à caractère religieux sur un emplacement public, postérieurement à l'entrée en vigueur de la loi du 9 décembre 1905, méconnaît la liberté de conscience, assurée à tous les citoyens par la République, et la neutralité du service public à l'égard des cultes quels qu'ils soient ».

La CAA constate qu'effectivement, la crèche sur laquelle porte la contestation, est installée dans le hall de l'hôtel du département qui est un bâtiment public ; elle est constituée de sujets représentant des personnages bibliques : Marie, Joseph, les rois mages, des bergers, et Jésus. Cependant, du fait de « sa faible taille, de sa situation non ostentatoire et de l'absence de tout autre élément religieux », elle apparaît comme un élément s'inscrivant dans le cadre « d'une tradition relative à la préparation de la fête familiale de Noël et ne revêt pas la nature d'un « signe ou emblème religieux ». Bien qu'elle ne se rattache pas à un particularisme local, le champ d'interdiction défini par l'article 28 de la loi du 5 décembre 1905 ne lui est pas applicable ; cependant elle ne méconnaît pas les dispositions de cet article, ni les principes de liberté de conscience et de neutralité du service public.

À partir de ces constatations, la CAA de Nantes décide :

- l'annulation de la décision du TA de Nantes qui elle-même annulait la décision implicite de rejet du président du conseil général de Vendée, à l'encontre de la demande de la Fédération des libres penseurs de Vendée ;
- le rejet de la demande présentée par la Fédération des libres penseurs de Vendée devant le TA de Nantes.

Ces deux arrêts rendus quasi simultanément, 8 octobre 2015 pour la CAA de Paris et 13 octobre 2015 pour la CAA de Nantes, indiquent clairement une opposition jurisprudentielle dans l'application de l'article 28 de la loi de séparation des Églises et de l'État du 9 décembre 1905. Il est fort probable que, dans chacun des cas, la partie qui a vu sa demande rejetée en appel va introduire un pourvoi en cassation devant le Conseil d'État.

Afin d'approcher la démarche jurisprudentielle qui a conduit à chacun de ces deux arrêts, penchons-nous sur la note de jurisprudence commentée d'Arthur de Dieuleveult, avocat, reproduite en pages 2392 à 2394 de la revue AJDA n° 42 du 14 décembre 2015.

L'application de l'article 28 de la loi du 9 décembre 1905 n'a pas fait l'objet d'un lourd contentieux, tant pour son explication que son application, sauf en ce qui concerne la présence des crucifix dans les lieux publics : salles de classe, salles des conseils municipaux ou tribunaux, pour laquelle la jurisprudence a varié, et varie encore plus d'un siècle après la promulgation de la loi.

Par exemple, à quelques années d'écart, la Cour administrative d'appel de Nantes a rendu deux décisions différentes sur la légalité de la présence de ce symbole dans un lieu public :

- la décision n° 98NT00337 du 4 février 1999 par laquelle la Cour « a demandé l'annulation de la décision implicite par laquelle le maire de Vallet a refusé d'abroger la décision du conseil municipal décidant d'apposer le crucifix dans la salle des délibérations » ;
- la décision n° 00NT01993 du 12 avril 2001, par laquelle elle a jugé, au sujet du crucifix, que les dispositions de la loi de 1905 « ne font pas obstacle à ce qu'un objet

de culte puisse être conservé au titre du patrimoine historique d'une commune, dans une vitrine d'exposition comportant divers objets dénués de connotation religieuse ; que cette vitrine soit placée à l'intérieur d'une salle ouverte au public ne porte pas atteinte à ces dispositions, dès lors que le crucifix ne peut alors être regardé comme un emblème religieux apposé dans un emplacement public au sens de la loi du 9 décembre 1905 ».

Depuis quelques temps, la jurisprudence est davantage accaparée par les problèmes que pose l'installation des crèches de Noël dans les lieux publics, qu'elle ne l'a été auparavant par les crucifix, même si plusieurs tribunaux administratifs ont décidé de les interdire. Cependant, dans un dossier thématique, le Conseil d'État précise que « la liberté religieuse ne se borne pas à la liberté de croire ou de ne pas croire. Elle implique une certaine extériorisation, qu'il s'agisse de l'exercice du culte ou tout simplement de l'expression, individuelle ou collective, d'une croyance religieuse ». Alors que l'article 28 de la loi de 1905 prévoit six exceptions à l'interdiction d'exposer un symbole religieux dans l'espace public, la crèche de Noël est-elle destinée à être reléguée hors de l'espace public ? À moins qu'elle ne soit désacralisée, dans ce cas, même reconnue emblème ou symbole religieux, elle pourrait s'exposer.

### **LA CRÈCHE DE NOËL : SYMBOLE PROFANE OU SYMBOLE SACRÉ ?**

Dès lors que l'article 28 de la loi de 1905 qualifie la crèche d'emblème ou de signe représentant un événement déterminé, le caractère religieux se pose au juge.

Le tribunal de Melun a conclu au caractère non religieux, au bénéfice du caractère de fête familiale traditionnelle, d'autant plus que la crèche « installée temporairement en dehors des lieux de culte à l'occasion de la fête de Noël et hors de tout contexte rappelant la religion chrétienne, et constituée alors une des décorations traditionnellement associées à Noël comme le sapin de Noël ou les illuminations ». La crèche de la Nativité émancipée devient une tradition sans racine, donc une fête profane.

Houla  
Là on a un  
Gros problème ...  
on les prend  
ou pas ?



Quant au tribunal administratif de Montpellier, il émet l'idée que la crèche a « une signification religieuse parmi la pluralité de significations qu'elle est susceptible de revêtir » (voir précédent), proche en cela de la CAA de Nantes pour qui la crèche « s'inscrit dans le cadre d'une signification relative de la fête familiale de Noël et ne revêt pas la nature d'un signe ou emblème religieux » (voir précédent). Ainsi la crèche, représentation traditionnelle d'un événement religieux, aurait perdu son caractère sacré au bénéfice d'un caractère culturel, ce qui en fait un symbole à la fois mi-sacré, mi-profane.

Pour la CAA de Paris, la crèche, qui est la représentation de la Nativité, inspirée des pages de l'Évangile, ne peut être que chrétienne, elle a « le caractère d'un emblème religieux » (voir précédent), de ce fait elle est comparable au crucifix, donc c'est un symbole sacré.

#### **ALORS: PROFANE, SACRÉE OU MI-PROFANE ET MI-SACRÉE ?**

La jurisprudence insiste à maintes reprises sur le caractère répétitif au fil des ans de l'installation de la crèche à Noël, et sur sa temporalité limitée à

quelques jours, pour en conclure que cette pratique populaire apparue au XIII<sup>e</sup> siècle s'inscrit dans le cadre d'une manifestation culturelle qui, au même titre que les sapins de Noël et les illuminations, a toute sa place dans l'espace public. Dans cette ligne le ministre de l'Intérieur a souligné « que rien n'interdit aux collectivités publiques d'organiser des manifestations d'ordre culturel » au bénéfice des agents publics: sapins de Noël pour les enfants ou galettes des rois, soirées festives à l'occasion de la rupture du jeûne durant le ramadan (JOAN Q n° 33121, 15 mars 2007); de même « le principe de laïcité n'impose pas aux collectivités territoriales de méconnaître les traditions issues du fait religieux, qui sans constituer l'exercice d'un culte s'y rattachent néanmoins de façon plus ou moins directe. Tel est le cas de la pratique populaire de l'installation des crèches [...] aussi de la fête musulmane de l'Aïd al-Adha » (JO Sénat Q n° 25728, 15 mars 2007). Quant à l'Observatoire de la laïcité (avis sur la laïcité, 26 septembre 2013, JO, n° 0235 du 9 octobre 2013), il exprime clairement que « la séparation des Églises et de l'État ne doit pas être comprise comme visant à l'éviction hors de l'espace public de toute manifesta-

tion d'une conviction religieuse »; la crèche peut-elle être une illustration de ce principe? Cela n'est pas certain, ne serait-ce qu'en l'attente de la décision du Conseil d'État.

Depuis plusieurs années déjà, le questionnement sur la nature profane ou sacrée des crèches de Noël s'invite régulièrement dans l'actualité de fin d'année. Sans aucun doute, nous retrouverons encore longtemps le débat qui en découle.

Donc affaire à suivre!

À Noël prochain... et aux suivants! □

# Pourquoi adhérer au SNPDEN-UNSA ?

Nous sommes trop peu nombreux, trop disséminés dans les académies, pour ne pas ressentir le besoin d'être ensemble, dans un syndicat indépendant, responsable, actif et unitaire.

**N'attendez pas !  
Prenez contact  
avec votre collègue  
responsable  
départemental  
ou académique**

- + de 1 personnel de direction sur 2 syndiqué au SNPDEN
- 8 élus sur 11 à la CAPN des personnels de direction
- 5 élus sur 5 à la CCPC-D de l'AEFE
- 4 sièges sur 4 à la CCPN des directeurs d'ÉREA
- 2 sièges sur 2 à la CCPN des directeurs d'ERPD

## UN SYNDICAT UNITAIRE ET OUVERT

Nous venons d'horizons divers, du SNES, du SE, du SNEP, du SNETAA, du SNEEPS, de la CFDT, du SNALC ou de la CGT et accueillons aussi des collègues qui n'ont jamais été syndiqués.

En fait, ce qui caractérise le SNPDEN, c'est le refus des clivages, des oppositions de tendances, des blocages idéologiques. Une seule incompatibilité : c'est avec ceux qui prônent le racisme et la xénophobie.

Le SNPDEN travaille en confiance avec toutes les organisations syndicales, sans sectarisme ni exclusive, sans alignement non plus, avec le seul souci de faire avancer les vraies solutions pour le service public d'éducation.

## UNE VISION D'ENSEMBLE

Le SNPDEN est un syndicat où toutes les catégories sont représentées mais où tout ce qui est catégoriel est intégré dans une vision d'ensemble. Son expertise est reconnue.

## UNE REPRÉSENTATIVITÉ UNIQUE

Le SNPDEN-UNSA est présent ès qualités :

- au Comité technique ministériel (1 titulaire) ;
- au Conseil supérieur de l'Éducation (2 titulaires) ;
- au Conseil national de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- au conseil d'administration de l'ONISEP (1 siège) ;
- au Conseil national des associations complémentaires de l'enseignement public ;
- au Conseil d'orientation et de perfectionnement du CLEMI ;
- à l'Observatoire de la sécurité ;
- au Comité technique paritaire ministériel ;
- à la commission spécialisée des lycées ;
- à la commission spécialisée des collègues.

Affilié à l'UNSA-Éducation, le SNPDEN siège aussi dans les instances fédérales, aux côtés des principaux syndicats de l'encadrement, IEN et IA-IPR.

**Le SNPDEN représente les deux tiers de la profession aux élections professionnelles : c'est LE syndicat des personnels de direction, au service des adhérents et au sein de sa fédération, l'UNSA-Éducation.**

# Fiche d'adhésion 2016/17

Adhérez  
en ligne !

À retourner à : SNPDEN - Adhésion • 21, rue Béranger • 75003 Paris

Adhérez en ligne sur [www.snpden.net](http://www.snpden.net) (paiement uniquement par carte bleue)

<b>ACTIF</b> <input type="checkbox"/>	<b>N° ADHÉRENT</b> <input type="text"/>	<b>ACADÉMIE</b> <input type="text"/>			
	NOUVEL ADHÉRENT <input type="checkbox"/>	DÉTACHEMENT <input type="checkbox"/>			
<b>RETRAITÉ</b> <input type="checkbox"/>	FAISANT FONCTION <input type="checkbox"/>	LAURÉAT DU CONCOURS <input type="checkbox"/>			
	LISTE D'APTITUDE <input type="checkbox"/>	ANNÉE D'ENTRÉE DANS LA FONCTION <input type="text"/>			
Autorisation de communiquer les renseignements ci-dessous (loi de la CNIL) OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>					
HOMME <input type="checkbox"/>	FEMME <input type="checkbox"/>	DATE DE NAISSANCE <input type="text"/>			
NOM <input type="text"/>		PRÉNOM <input type="text"/>			
ÉTABLISSEMENT au 1 <sup>er</sup> septembre 2016 ou dernière fonction active					
CLASSE HC <input type="checkbox"/>	1 <sup>re</sup> <input type="checkbox"/>	2 <sup>e</sup> <input type="checkbox"/>	ÉCHELON <input type="text"/>	TOTAL figurant sur la FICHE DE PAIE :	
ÉTABLISSEMENT 1 <sup>er</sup> <input type="checkbox"/>	2 <sup>e</sup> <input type="checkbox"/>	3 <sup>e</sup> <input type="checkbox"/>	4 <sup>e</sup> <input type="checkbox"/>	4 <sup>e</sup> ex. <input type="checkbox"/>	INDICE <input type="text"/>
ADJOINT <input type="checkbox"/>	CHEF <input type="checkbox"/>			NBI <input type="text"/>	
POUR LES RETRAITÉS, REVENU PRINCIPAL BRUT <input type="text"/>				INDICE TOTAL <input type="text"/>	
ÉTABLISSEMENT : LYCÉE <input type="checkbox"/>	LYCÉE PROFESSIONNEL <input type="checkbox"/>	EREA <input type="checkbox"/>	ERPD <input type="checkbox"/>	SEGPA <input type="checkbox"/>	
COLLÈGE <input type="checkbox"/>	AUTRE (précisez) <input type="text"/>				
ÉTABLISSEMENT : N° D'IMMATRICULATION (7 CHIFFRES ET UNE LETTRE) <input type="text"/>					
NOM DE L'ÉTABLISSEMENT (OU ADRESSE PERSONNELLE POUR LES RETRAITÉS) au 1 <sup>er</sup> septembre 2016 : <input type="text"/>					
ADRESSE <input type="text"/>					
CODE POSTAL <input type="text"/>		VILLE <input type="text"/>			
TÉL. ÉTABLISSEMENT <input type="text"/>	FAX ÉTABLISSEMENT <input type="text"/>	TÉL. DIRECT <input type="text"/>	PORTABLE <input type="text"/>		
MÈL <input type="text"/> @ <input type="text"/>					
CHÈQUE <input type="checkbox"/>	PRÉLÈVEMENT (en 6 fois ; frais : 4,00 €) <input type="checkbox"/>	MONTANT DE LA COTISATION SNPDEN <input type="text"/>			
À <input type="text"/>	LE <input type="text"/>	SECOURS DÉCÈS (12,96 €) <input type="text"/>			
SIGNATURE <input type="text"/>		MONTANT TOTAL DU RÈGLEMENT <input type="text"/>			
CHOISISSEZ LA RECONDUCTION AUTOMATIQUE À LA DATE ANNIVERSAIRE OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>					
SI SECOURS DÉCÈS, RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE BÉNÉFICIAIRE :					
NOM <input type="text"/>		PRÉNOM <input type="text"/>			
ADRESSE <input type="text"/>					
CODE POSTAL <input type="text"/>		VILLE <input type="text"/>			

# Un syndicat à votre service

## 1. DÉTERMINEZ LE MONTANT DE VOTRE COTISATION

Les entrants dans la fonction et les faisant fonction (FF) bénéficient d'un tarif unique de 100 €, soit un coût réel de 34 €. Ensuite, la cotisation est fonction de votre indice. Pour les retraités, c'est la ligne « revenu principal » de votre bulletin de pension qui est prise en compte. Reportez-vous aux tableaux ci-dessous. **N'oubliez pas que 66 % de votre cotisation vous sont remboursés par une déduction fiscale :** conservez précieusement l'attestation jointe à votre carte d'adhérent.

## 2. PENSEZ À LA COTISATION « SECOURS DÉCÈS »

Pour une cotisation de 12,96 € par an, la CNP remet sans formalité et sans délai une somme de 1068 € à l'ayant droit désigné de tout adhérent décédé. Cette aide d'urgence facultative est prévue dans nos statuts (voir encadré ci-dessous).

Un **accompagnement** tout au long de votre carrière : première affectation, titularisation, promotions.

Des **conseils** en académie et au niveau national : réseau de collègues, référents-conseils académiques, permanents du siège, permanences juridiques, formations syndicales au « métier ».

Une **protection** : partenariat avec l'Autonome de Solidarité et son réseau d'avocats, aide en cas de difficultés liées au métier ou aux relations avec la hiérarchie.

## 3. CHOISISSEZ VOTRE MODE DE PAIEMENT

- **En ligne par CB** (frais : 2,00 €) ;
- **Païement en 1 ou 3 fois par chèque** ;
- **Prélèvement automatique** (du 1<sup>er</sup> mai au 30 avril) : **Païement en 6 fois** (frais : 4,00 € ; merci de compléter le mandat de prélèvement ci-après). Le premier prélèvement est effectué le 5 du mois suivant l'adhésion. Pour toute adhésion souscrite après le mois de février, les prélèvements se font en 3 fois.
- **Prélèvement automatique avec reconduction annuelle.**

COTISATIONS ACTIFS : PART SNPDEN COTISATION UNSA ACTIFS	PART SNPDEN	PART UNSA	MONTANT TOTAL DE LA COTISATION 2016 - 2017	COÛT RÉEL	TOTAL PLUS SECOURS DÉCÈS
inférieur à 551	125,40	43,99	169,39	<b>57,59</b>	182,35
entre 551 et 650	153,51	43,99	197,50	<b>67,15</b>	210,46
entre 651 et 719	184,44	43,99	228,43	<b>77,67</b>	241,39
entre 720 et 800	204,12	43,99	248,11	<b>84,36</b>	261,07
entre 801 et 880	219,30	43,99	263,29	<b>89,52</b>	276,27
entre 881 et 940	238,98	43,99	282,97	<b>96,21</b>	295,93
entre 941 et 1020	258,66	43,99	302,65	<b>102,90</b>	315,61
supérieur à 1020	283,97	43,99	327,96	<b>111,51</b>	340,92

COTISATIONS RETRAITÉS : PART SNPDEN + COTISATION UNSA RETRAITÉS + COTISATION FGR	PART SNPDEN	PART UNSA	FGR	MONTANT TOTAL DE LA COTISATION 2016-2017	COÛT RÉEL	TOTAL PLUS SECOURS DÉCÈS
Montant de la pension brute inférieur à 1913 €	52,66	36,88	11,4	100,94	<b>34,32</b>	113,90
Montant de la pension brute entre 1914 € et 2257 €	75,22	36,88	11,4	123,50	<b>41,99</b>	136,46
Montant de la pension brute entre 2258 € et 2497 €	94,07	36,88	11,4	142,35	<b>48,40</b>	155,31
Montant de la pension brute entre 2498 € et 2778 €	108,19	36,88	11,4	156,47	<b>53,20</b>	169,43
montant de la pension brute entre 2779 € et 3056 €	122,81	36,88	11,4	171,09	<b>58,17</b>	184,05
Montant de la pension brute entre 3057€ et 3264 €	136,22	36,88	11,4	184,50	<b>62,73</b>	197,46
Montant de la pension brute entre 3265 € et 3541 €	150,03	36,88	11,4	198,31	<b>67,43</b>	211,27
Montant de la pension brute supérieure à 3541 €	159,03	36,88	11,4	207,31	<b>70,49</b>	220,27

Mode de paiement : par CB en ligne en une seule fois (+ 2,00 € de frais bancaires) OU par chèque en une ou plusieurs fois OU par prélèvements automatiques : en six fois (+ 4,00 € de frais bancaires)



### NOTICE D'INFORMATION CAISSE DE SECOURS DÉCÈS DU SNPDEN - À CONSERVER

**1. Les adhérents** - Une Caisse de secours décès fonctionne depuis plusieurs années au SNPDEN (article S50 des statuts) ; la Caisse de secours au décès est ouverte à titre facultatif à tout adhérent du SNPDEN, au moment de son adhésion et s'il est âgé de moins de cinquante ans. Toutefois, au-delà de cette limite, le rachat de cotisation est possible à raison d'une cotisation par année d'âge supplémentaire. Elle est également ouverte aux anciens adhérents appelés à d'autres fonctions sous réserve qu'ils aient satisfait aux dispositions ci-dessus et qu'ils continuent à acquitter la cotisation spéciale.

**2. Garantie du secours** - Le congrès fixe le montant du secours qui, en cas de décès d'un adhérent, est envoyé d'urgence à son bénéficiaire. Actuellement, le capital de secours est de 1068 €. La garantie n'est accordée que si l'assuré est à jour de sa

cotisation annuelle. La garantie prend effet à la date du versement à la caisse de la cotisation annuelle fixée par année civile.

**3. Cotisation annuelle** - Le bureau national fixe le montant de la cotisation en fonction des dépenses effectuées à ce titre pendant les trois dernières années, soit, à ce jour, 12,96 € par an, quel que soit l'âge de l'assuré.

**4. Gestion** - La Caisse vérifie les droits et constitue les dossiers de demandes de prestation avec les pièces justificatives suivantes : un extrait d'acte de décès de l'adhérent et un RIB, RIP ou RCE du bénéficiaire.

Le centre de gestion procède à la liquidation de la demande de prestation sous trois jours ouvrables et en effectue le règlement directement au bénéficiaire.



# Ouvrages parus

## OSER LE BIEN-ÊTRE AU COLLÈGE

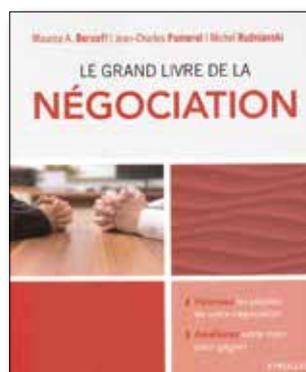
Le Coudrier, coll. Partage d'expérience, mai 2016, Christian Garcia et Caroline Veltcheff, 175 pages.



Le principal d'un collège du 19<sup>e</sup> arrondissement de Paris et une IA-IPR EVS mettent en commun leurs expériences, lui, de pratiques pédagogiques en Amérique latine, elle, de trois années passées au sein de la délégation pour la prévention et la lutte contre les violences en milieu scolaire puis de la mission interministérielle contre les drogues et les conduites addictives. Le résultat: un recueil de quatre démarches d'amélioration du bien-être menées et observées à Paris (19<sup>e</sup>), Trappes (78), Cholet (49) et Outreau (62) publié par une maison d'édition spécialisée en santé publique. L'enjeu est important: en remettant le bien-être au cœur de la politique d'un établissement, on offre les conditions pour qu'adultes et élèves retrouvent avec plaisir la route du collège. Outre les retours d'expériences (dont « éduquer à l'empathie » au collège de Trappes), le livre fournit les « matériaux » pour entreprendre soi-même la démarche avec son équipe: définition du bien-être, résultats d'enquêtes et recommandations. Osons, donc, et même au-delà du collège !

## LE GRAND LIVRE DE LA NÉGOCIATION

Eyrolles, coll. Efficacité du manager, Maurice A. Bercoff, Jean-Charles Pomzerol et Michel Rudnianski juin 2016, 220 pages.



D'abord, comprendre ce qu'il se passe dans la tête de votre interlocuteur et aussi dans la vôtre: c'est essentiel lorsque vous entreprenez d'obtenir de lui quelque chose d'important pour vous. Négocier est un processus (plus ou moins long) issu de multiples dynamiques cérébrales, émotionnelles et comportementales plus ou moins conscientes. Les auteurs Maurice A. Bercoff, Jean-Charles Pomzerol et Michel Rudnianski, qui formateurs, qui spécialiste de la théorie des jeux, du théorème de Nash et de « la théorie des actions non pertinentes », ont observé les travaux sur le sujet, ce « jeu de frictions intelligent ». D'évidence, une réflexion préalable et une investigation pour savoir comment « fonctionnent » ses interlocuteurs constituent le meilleur bouclier pour éviter que l'échange ne se transforme en affrontement destructeur de valeur. Un livre utile !

## FORMER LES FUTURS CITOYENS

Revue des Cahiers pédagogiques, n° 530, juin 2016.



Les Cahiers pédagogiques présentent dans ce numéro de juin des contributions variées, analysées ou retours d'expériences, où, chacun dans sa spécialité, l'enseignant d'EPS, le CPE... propose une « entrée » pour pratiquer une éducation à la citoyenneté afin, *in fine*, de former les citoyens. Discipline de choix dans le domaine, l'EPS est particulièrement visée pour répandre l'idée de citoyenneté car « basée sur des sports avec des règles universelles censées garantir l'égalité des chances pour tous et ainsi favoriser une « intégration » quasi automatique des pratiquants ». Autre exemple: « les ateliers philo » pratiqués par une CPE pour « entraîner les élèves à une plus grande autonomie intellectuelle » car « quand un problème surgit, on s'adresse à l'adulte pour le régler. C'est simple, mais est-ce formateur ? »

La revue du CRAP interroge ici la mise en place du nouveau socle commun, de l'enseignement moral et civique: l'éducation à la citoyenneté. « De quelle éducation à la citoyenneté parle-t-on? Comment ne plus la confondre avec une éducation au civisme et à la civilité ? »

## LES CHIFFRES ? MÊME PAS PEUR !

PUF, Stella Baruk, avril 2016, 224 pages.



Les jeunes Français sortant de primaire sont de plus en plus nombreux à ne pas maîtriser les opérations fondamentales, et devenu adultes, nombreux à toujours souffrir d'une « peur des chiffres » ou « innumérisme », équivalent de l'illettrisme. Les nouveaux programmes, pourtant novateurs, faute d'analyse, n'ont pas écarté les raisons profondes de tant d'échecs. Consciente du fait que l'innumérisme n'est pas un état, mais un processus, qui s'enracine dès le contact avec les nombres, Stella Baruk propose d'en rechercher les raisons lors des premiers apprentissages et de donner la place qui lui revient à la langue mathématique. Mais pour commencer, quel sens doit-on donner aux chiffres ? Professeur de mathématiques et chercheur en pédagogie, l'auteur questionne l'apprentissage des mathématiques pratiqué dans nos écoles, collèges et lycées et propose de repenser en profondeur la manière d'enseigner cette matière.

## RÉUSSIR SON ORAL D'EXAMEN OU DE CONCOURS

PRÉPARATION ET DÉROULEMENT :  
LES CLÉS DU CONCOURS

Gereso, Gérard Kirady, mai 2016,  
214 pages.



Le succès à un concours ne dépend pas que des connaissances des candidats. Il se joue le plus souvent à l'oral. Pour éviter la classique liste de conseils, l'auteur (inspecteur de l'Éducation nationale qui compte plus de 2000 entretiens à son actif) a choisi, pour la rédaction de ce guide de préparation aux entretiens, de présenter de nombreuses expériences vécues, tant par les candidats, que par les examinateurs. Témoignages, commentaires et conseils (de bon sens) pour réussir se succèdent.

Faire du stress votre meilleur allié, comprendre les erreurs à ne pas commettre et les pièges à éviter, adopter les bons comportements pour développer votre confiance et mettre en valeur les traits marquants de votre personnalité, tous les outils nécessaires pour élaborer votre programme de préparation personnalisés sont rassemblés ici.

Reste à présent à persuader vos interlocuteurs que vous êtes un excellent candidat pour le poste convoité !

## FORMATION PROFESSIONNELLE ET EMPLOYABILITÉ

Revue internationale de Sèvres, avril 2016,  
196 pages.



Un nouveau petit tour du monde pour appréhender comment s'opèrent dans les différents pays les choix politiques de l'enseignement et la formation professionnels en relation avec le secteur de l'entreprise.

Comment adapter flux et niveaux de formation et besoins économiques ? Entreprises, États, qui agit et qui pilote ? Dans le contexte de crise actuel et la difficile insertion des jeunes en fin de formation initiale, pouvoirs publics et décideurs sont interpellés alors qu'un constat commun s'impose : l'importance de la maîtrise des compétences fondamentales est devenue déterminante, de même que celle des formations scientifiques et techniques comme facteur de qualité dans les systèmes de formation. La revue comporte des éclairages en Europe (Italie, Allemagne, France, Pologne), Afrique (Maroc, Côte d'Ivoire), Asie (Chine, Singapour et Philippines) et Amérique (Québec et Colombie), une synthèse sur les pays de l'OCDE et une bibliographie analytique.

## LE GUIDE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Eyrolles, Charles-André et Romain Pigeot,  
avril 2016, 274 pages.



S'il ne se décrète pas, le bien-être au travail peut se développer grâce à des pratiques concrètes destinées à renforcer l'estime de soi. Ce guide, résultat d'une collaboration entre un médecin et un manager, rassemble des outils et techniques inspirés par les neurosciences et adaptés à chaque situation. Ils sont étoffés d'exercices pratiques pour mieux appréhender votre mode de fonctionnement, corriger vos pensées négatives ou interprétations erronées et retrouver rapidement votre autonomie. Tout un programme, donc, pour : reconnaître ses émotions et les utiliser comme des alliées ; se libérer du stress et le rendre motivant ; remplacer ses pensées automatiques par des pensées positives ; développer les bons réflexes pour bien communiquer ; s'entraîner au lâcher prise et retrouver la sérénité.

Marianne VIEL  
Permanente  
marianne.viel@snpden.net

# Solidarité Laique

Éduqués aujourd'hui, plus libres demain

du 1<sup>er</sup>  
septembre au  
16 décembre  
2016



## La Rentrée Solidaire

UN CAHIER, UN CRAYON

avec les enfants  
du Liban

[www.uncahier-uncrayon.org](http://www.uncahier-uncrayon.org)

Organisée avec :



Avec le soutien de :

