direction

248 juin 2017

5/10

Ouf ! Et, en même temps...

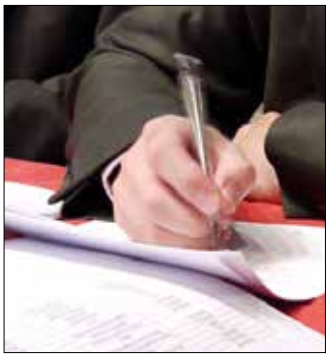
snpden UNSA

syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale

Sommaire

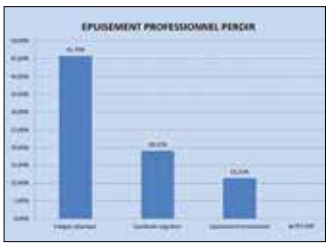
21 ENTRER DANS LA FONCTION

Traditionnellement, ce numéro est consacré aux collègues qui entrent dans le métier, mais aussi à ceux qui découvrent la fonction de chef : témoignages, retours d'expérience, un regard neuf et plein d'optimisme !



39 LA CHARTE DES PRATIQUES DE PILOTAGE

Le projet de charte de pilotage porté par le SNPDEN vous est présenté en détail : une synthèse de notre métier tel que nous le pensons… Et un objectif à porter syndicalement au niveau national comme dans les académies.



45 UN MORAL EN BERNE ?

Comme en miroir à la parole des collègues, « entrants dans la fonction », les résultats de l'enquête sur le « moral des personnels de direction » qui met en évidence un moral en baisse et rejoint, en partie, les conclusions tirées de notre *Livre Blanc* sur l'exercice du métier.

6 ÉDITO
8 ACTUALITÉS
19 SNPDEN DANS LES MÉDIAS
21 CARRIÈRE
39 MÉTIER
47 ÉDUCATION & PÉDAGOGIE
49 VIE SYNDICALE
52 ADHÉSION
59 CELLULE JURIDIQUE
61 OUVRAGES PARUS

Philippe TOURNIER
Secrétaire général
philippe.tournier@snpden.net

Ouf ! Et, en même temps…

Ouf ! Qu'il soit enthousiaste ou simplement soulagé, ce fut bien « ouf ». Après une interminable campagne présidentielle qu'auraient pu concevoir des scénaristes complètement déjantés, Emmanuel Macron a été élu Président de la République. Qui ça ? Eh, oui : nous avons déjà oublié qu'il y a à peine deux ans, presque personne ne le connaissait. Bénéficiant d'un alignement extraordinaire des astres et de quelques talents, un ancien banquier d'affaires de 39 ans, jamais élu et soutenu par aucune force politique, arrive en tête au premier tour et l'emporte largement au second. Cette « success story » politique sans précédent est encore plus étonnante quand on songe au positionnement d'un social-libéralisme pro-européen ouvertement assumé, c'est-à-dire exactement le contrepied de l'air du temps dominé par la vague populiste et souverainiste. Mais de quelle France est-il le président ? Un pays divisé et détraqué.

la vie politique n'est ainsi plus dominée par l'affrontement de deux blocs mais ordonnée par le croisement de deux axes : l'axe identité/mondialisme et l'axe étatisme/libéralisme

DE DEUX FACE-À-FACE À QUATRE CÔTE À CÔTE

Parmi ce que nous a légué Karl Marx, se trouvent quelques outils intellectuels toujours pertinents dont celui de la dialectique entre « superstructure » et « infrastructure » dont on semble avoir eu sous nos yeux une admirable illustration. Le paysage politique de plus en plus décalé de notre pays s'aligne brusquement sur la réalité de la France d'aujourd'hui. Jusque là, deux grandes forces alternaient avec régularité autour des valeurs de gauche et de droite (c'est-à-dire selon la réponse apportée à cette question : « l'Homme est-il bon ? »). Si ces valeurs sont anciennes, ces forces politiques étaient relativement récentes, fruit d'un travail de regroupement notamment conduit, d'un côté par François Mitterrand dans les années 1970, et de l'autre par Jacques Chirac après 1981. Ces regroupements de forces composites, dont la caractéristique commune était de devoir être « de gauche » ou « de droite », ont été mis à mal par les deux derniers quinquennats quand les politiques conduites ont perturbé leurs équilibres internes jusqu'à presque complètement détruire l'un, l'autre ne semblant rien perdre pour attendre. Ces transformations sont régulières dans l'histoire politique : bonapartistes, monarchistes, orléanistes, radicaux, communistes ont presque disparu après avoir été des forces puissantes, mais ce qu'ils représentaient existe toujours sous une autre forme. La question est moins celle-là que l'instabilité du paysage politique dont, à la veille des législatives, la transformation n'est sans doute pas achevée. En effet, la vie politique n'est ainsi plus dominée par l'affrontement de deux blocs mais ordonnée par le croisement de deux axes : l'axe identité/mondialisme et l'axe étatisme/libéralisme. Cela définit quatre ensembles presque exactement remplis, au 1er tour, d'un quart des électeurs. Au lieu du face-à-face de deux forces, ce sont quatre forces qui chacune en côtoie deux autres. Système devenu circulaire (ce qui explique qu'il puisse y avoir un « insoumis » sur dix qui ait pu voter pour la candidate d'extrême droite, ce qui était impensable dans l'ancien système). Système volatile car dominé par des forces politiques d'un genre nouveau où le mot « parti » a d'ailleurs disparu.

Les deux plus caractéristiques sont « La France insoumise » et « La République en marche », forces efficaces construites en très peu de temps (un an pour « En Marche »), réunissant des centaines de milliers de citoyens autour d'un *leader,* et selon des modèles où les réseaux sociaux jouent un rôle central. D'ailleurs, pour la première fois, ces derniers ont été des acteurs majeurs dans la campagne. Univers virtuel et sauvage, rythmé par 140 caractères (donc pas de conditionnel : c'est trop long !), théoriquement vaste forum mais où, en réalité, l'entrelacs des « amis » et des « *followers* » fait que l'on vit dans un monde où on se monte le bourrichon avec les siens, où un débat avec un avis opposé est quasi impossible mais où « *trolls* » et « *fake news* » (un quart des liens politiques entre novembre et avril !) encombrent l'espace.

VOTES « DE CLASSE »

Ces transformations seront peut-être salubres et ne seraient pas inquiétantes si l'un des quarts de l'espace politique, et même un tiers au second tour, n'était pas occupé par l'extrême droite. Les derniers jours de campagne ont rappelé que la « dédiabolisation », c'est-à-dire l'évolution de Vichy et l'OAS vers une force populiste simplement trumpienne, est une illusion. Le Front national, c'est bien toujours le projet politique fascisant d'un régime autoritaire mettant en cause le cadre démocratique comme en témoignent la violence du débat, les journalistes pourchassés et la manipulation du « *Macron leaks* » car s'y ajoute, maintenant, une dimension géostratégique fondamentale. Certes, l'extrême droite semble se heurter à un « plafond de verre » situé aux alentours de 30 % du corps électoral qui se reconnaît dans ses idées (chiffre d'ailleurs assez stable depuis trente ans) mais ce « plafond de verre » se fendille d'autant qu'un coup lui a été donné par la rupture du front républicain qui avait montré son efficacité lors des élections régionales. Une sorte de tabou a été levé : on peut être un honorable « ni-niste », c'est-à-dire considérer que l'extrême droite peut être finalement comparable à une force démocratique mais avec laquelle on est en désaccord. C'est un geste majeur et malheureusement probablement irréversible de banalisation de l'extrême droite dans le jeu politique « normal » : une « terrible erreur ». Mais au-delà de la question purement politique s'ajoute la question sociale. Ce qui est le plus terrifiant dans ces élections, c'est bien la sociologisation à outrance des comportements électoraux. On s'est beaucoup moqué de la « gauche caviar » et pourtant elle était le signe que l'on pouvait se reconnaître dans des valeurs qui ne servaient pas ses intérêts de « classe ». Maintenant, chacun est dans sa case, si on peut dire, bien « entre soi » avec, en toile de fond, la grande rupture entre France des métropoles intégrées et celle des marges désintégrées. Les zones métropolitaines sont marcheuses ou insoumises (les deux mouvements « modernes » puisent dans le même terreau : au fond, un marcheur n'est peut-être qu'un insoumis qui a réussi…), mais là où cessent trams, rétrospectives au cinéma, vélos à louer, services 24/24 7/7, *street-art*, marchés bigarrés et potagers participatifs, l'extrême droite devient la première force de l'autre France (à environ quinze kilomètres du centre dans la plupart des métropoles et dans une commune sur deux au premier tour), la France des gares désaffectées, des lotissements mal desservis, des magasins à vendre, des bureaux de poste qui ferment et des usines abandonnées où une triste nature a repris ses droits.

LE « VIVRE-ENSEMBLE » MENACÉ

La tension et l'incompréhension mutuelles sont sans doute ce qui doit le plus préoccuper ceux qui, comme nous, restent attachés à ce « vivre-ensemble » qui est peut-être la principale victime de ces transformations car ce qui frappe, c'est déjà un climat de véhémence fielleuse du débat politique. En témoigne, par exemple, l'insoutenable tribune de François Ruffin stigmatisant le candidat d'« En Marche » pour lui-même, presque à cause de sa « race » de bourgeois, et non de ses positions : remplacez Macron par Blum et vous avez les pires diatribes de « Gringoire » ou « Je suis partout ». Il faut dire que le cheminement du nouveau président s'est encore enrichi d'une innovation : une manifestation dès le lendemain de son élection, avant même qu'il ne soit investi. Au milieu du spectacle de ce dévoiement du mouvement social, se trouvait un groupe apparemment jeune (pour ce qu'on pouvait en voir puisque qu'ils étaient masqués, évidemment) portant une banderole : « nous ne serons jamais des *winners*, connard ! ». Connard était sans doute une scorie de la « courtoisie républicaine » de l'inspirateur. Le reste est terrifiant quand on y songe : un pays où l'on proteste que l'élu le veuille « gagnant » (même si on peut critiquer le chemin choisi pour l'être) et où l'on revendique d'être « *loser* ». Pays malade. Parmi les thérapies, l'école. Le programme scolaire annoncé par Emmanuel Macron reprend de nombreux thèmes que porte le SNPDEN, insistant sur la confiance aux acteurs dans un pragmatisme bienvenu alors que l'autre candidate annonçait la fin de l'autonomie des établissements et de la liberté pédagogique (de quoi mettre tout le monde d'accord, ce qui fut fait !). En ce qui concerne l'école, c'est donc avec un optimisme raisonnable que l'on peut aborder la nouvelle période mais, en même temps, pour tout le reste, il serait peut-être bien pour notre démocratie qu'à défaut d'être un succès éclatant, elle ne soit pas trop un échec. Car alors… ☐

Paris, le 12 mai 2017

Au fond, un marcheur n'est peut-être qu'un insoumis qui a réussi…

Là où cessent trams, rétrospectives au cinéma, vélos à louer, services 24/24 7/7, street-art, marchés bigarrés et potagers participatifs, l'extrême droite devient la première force de l'autre France

Pays malade. Parmi les thérapies, l'école.

Actualités

RENFORCEMENT DES MESURES DE SÉCURITÉ ET DE GESTION DE CRISE DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

1 Une nouvelle « instruction relative au renforcement des mesures de sécurité et de gestion de crise applicables dans les écoles et les établissements scolaires »*, signée par les ministres de l'Éducation nationale et de l'Intérieur, a été publiée au BO du 13 avril dernier. Elle est accompagnée en annexe de fiches pratiques à destination des directeurs d'école et chefs d'établissement. Cette instruction, qui rassemble dans un seul document les dispositions mises en œuvre pour faire face à la menace terroriste et précise leur articulation avec le plan Vigipirate et le dispositif ministériel de gestion de crise, abroge ainsi 3 circulaires : la circulaire 2015-206 relative aux mesures de sécurité dans les écoles et établissements scolaires après les attentats du 13 novembre 2015, l'instruction du 22 décembre 2015 relative à la protection des espaces scolaires et celle du 29 juillet 2016 relative aux mesures de sécurité dans les écoles et établissements scolaires à la rentrée scolaire 2016. Seule la circulaire 2015-205 du 25 novembre 2015 relative au plan particulier de mise en sûreté face aux risques majeurs (PPMS) reste en vigueur, mais le nouveau texte apporte une distinction entre PPMS « risques majeurs » et PPMS « attentat-intrusion ».

Si pour le SNPDEN, cette nouvelle instruction a pour mérite de mettre en cohérence l'ensemble des directives édictées jusqu'alors, contribuant ainsi à mieux accompagner les personnels dans le cadre d'une culture partagée de la sécurité et de la gestion du risque, certains points sont cependant à améliorer. Le syndicat juge notamment irréalisable le retour d'expérience à faire à tous les parents d'élèves, préconisé par la circulaire après un exercice, et juge plus opportun de privilégier dans ce cas les représentants des associations de parents d'élèves. Il regrette par ailleurs que l'instruction ne rappelle pas l'autorité fonctionnelle du chef d'établissement sur tous ses personnels, qui fait encore trop l'objet de remises en cause inadmissibles par certaines collectivités. Concernant la question des abords des établissements, le SNPDEN ne peut se satisfaire du fait qu'elle soit renvoyée aux règlements intérieurs, comme il ne peut admettre que la question des « zones spécifiques » se réduise à demander aux chefs d'établissement d'éviter les attroupements : il est inacceptable que l'État attende d'eux ce qu'il est dans l'incapacité de faire !

* Instruction du 12 avril 2017, NOR INTK1711450J, BO 15 du 13 avril 2017.

BILAN DU CONSEIL SUPÉRIEUR DES PROGRAMMES ET PROJECTION

2 Remis en cause lors de la campagne présidentielle par certains candidats, le conseil supérieur des programmes (CSP), installé par la loi de refondation de l'école, a dressé mi-avril un bilan de ses trois années d'activité et a présenté à la presse ses chantiers prioritaires pour les prochaines années, que l'Agence (de presse) Éducation et Formation (AEF) a repris dans une dépêche*.

Pour le président Michel Lussault, « le conseil supérieur des programmes est inscrit dans la loi et n'a pas vocation à avoir une activité saisonnière ». Parmi les difficultés rencontrées depuis sa création, il cite le manque de temps, l'absence d'évaluation des programmes en vigueur, la faible reconnaissance du conseil au sein de l'institution ou encore la difficulté à faire respecter ses choix. Il souligne notamment que le CSP a souffert de la « différence entre le temps politique, qui est court, et le temps long de l'éducation » et, dans un calendrier trop chargé, il déplore le fait que l'application des nouveaux programmes se soit effectuée dans la précipitation.
Revendiquant « une indépendance d'esprit totale », et souhaitant poursuivre son action « sans entrave partisane » après les élections, le conseil supérieur des programmes a donc présenté sa feuille de route pour la prochaine mandature. Elle couvre 4 chantiers prioritaires qui sont : la conception de nouveaux programmes au lycée (« le CSP s'interroge notamment sur l'existence et l'organisation des filières, la répartition des enseignements et la place du baccalauréat », et souhaite une évaluation des programmes de lycée actuels), la révision de la formation des enseignants, le suivi de l'application des nouveaux programmes et leur évaluation.
À suivre donc…

* Source : dépêche AEF n° 560528 du 13 avril 2017.

ADMISSION DE BACHELIERS PROFESSIONNELS EN STS

3 Un décret* paru au JO du 12 avril et au BO du 27 avril porte expérimentation pour 3 ans, à compter de la rentrée 2017, d'une admission de bacheliers professionnels dans une section de techniciens supérieurs (STS). Le texte précise les modalités de mise en œuvre et d'évaluation de cette expérimentation, créée par la loi sur l'égalité et la citoyenneté, qui permet aux recteurs, dans les régions académiques listées dans un arrêté paru le même jour, d'admettre dans une section de techniciens supérieurs de l'enseignement public les titulaires d'un baccalauréat professionnel, sur l'avis d'orientation favorable du conseil de classe de leur établissement d'origine.

La décision d'admission intervient après l'avis d'orientation émis par le conseil de classe du deuxième trimestre ou du premier semestre de l'année de terminale professionnelle, pour chacune des spécialités des sections de techniciens supérieurs demandées par le candidat et sous réserve de l'obtention du baccalauréat professionnel. Et, lorsque le nombre de places offertes dans la spécialité de STS demandée est inférieur au nombre d'avis d'orientation favorables émis, le recteur tient compte de la cohérence du dossier du candidat avec la spécialité demandée, du rang du vœu exprimé par le candidat pour cette section dans admission post-bac (APB) et de ses aptitudes. La qualité d'élève boursier peut également être prise en compte.
Le nombre des candidats ainsi admis ne peut excéder le pourcentage des places offertes dans chaque STS que le recteur d'académie définit chaque année, en concertation, s'il y a lieu, avec les autres recteurs de la région académique.
Les titulaires du baccalauréat professionnel ayant obtenu un avis d'orientation favorable du conseil de classe et n'ayant pas reçu de propositions d'admission en STS peuvent participer, à nouveau, à cette procédure d'admission, la ou les deux années suivantes.
Les trois régions académiques concernées par l'expérimentation sont la Bourgogne/Franche-Comté (académies de Dijon et Besançon), Bretagne (Rennes) et Hauts-de-France (Amiens et Lille).

* Décret 2017-515 portant expérimentation de modalités d'admission dans une section de techniciens supérieurs pour les titulaires d'un baccalauréat professionnel et arrêté du 10 avril 2017.

CONSERVATION DES NOTES AU BAC : INTERDICTION DE MENTION

4 Dans une décision rendue le 31 mars*, le Conseil d'État, sur saisine de l'association SOS Éducation, a censuré partiellement le décret 2015-1351 du 26 octobre 2015, donnant depuis la session de 2016, la possibilité aux candidats ayant échoué au baccalauréat de conserver leurs notes supérieures à 10, dans la limite des cinq sessions suivant l'échec. En 2016, 17 000 candidats du bac général et technologique ont ainsi saisi cette opportunité (sur un total de 27 000 qui ont retenté leur chance).

Si la haute juridiction ne remet pas en cause le principe de conservation des notes, il relève cependant « une différence de traitement » injustifiée entre les candidats repassant le bac en conservant certaines notes, qui pouvaient alors décrocher une mention, et ceux obtenant leur diplôme au rattrapage en juillet, qui sont eux privés de mention. Le Conseil d'État a ainsi décidé, au nom du principe d'égalité, qu'un candidat repassant l'examen, en conservant certaines notes de la session précédente, ne pourrait pas non plus avoir de mention.

À souligner qu'à partir de la session du baccalauréat 2018, cette possibilité de conserver les meilleures notes après un échec à l'examen, valable actuellement uniquement pour les candidats se représentant dans une même série, devrait être étendue à ceux qui changent de série dans les voies générale et technologique ou de spécialités dans la voie professionnelle. Des textes sont en cours d'élaboration au ministère de l'Éducation nationale.
Au moment où ces lignes sont bouclées, un arrêté vient d'ailleurs de paraître concernant le baccalauréat professionnel (arrêté du 10 mai, JO du 11 mai). De plus, un décret (2017-961 du 10 mai) relatif à l'extension du dispositif pour les candidats au CAP et au BEP est également paru, avec une entrée en vigueur à compter de la session 2018 des examens.
Une gestion difficile en perspective dans les lycées, avec au menu, pour les chefs d'établissement, le casse-tête des réinscriptions des recalés et la concoction, pour ces derniers, d'emplois du temps adaptés selon les matières repassées. Y'a plus qu'à quoi !
À suivre…

* Conseil d'État, Décision n° 395506, *www.legifrance.gouv.fr*

CNIL : ENRICHISSEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION EN DIRECTION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

5 La Commission nationale informatique et libertés (CNIL) a présenté fin mars le bilan 2016 de ses activités et son programme de contrôles pour 2017*. Elle rapporte notamment qu'en 2016, 20 % des contrôles ont concerné la mise en place de systèmes de vidéoprotection dans les lieux publics, les manquements constatés étant relatifs aux autorisations préfectorales, à l'absence d'information du public et à la sécurité. Elle souligne aussi que 20 % des contrôles ont porté sur le système national d'information de l'assurance maladie, le courtage de données et le fichier de contrôle des déplacements aériens.

Concernant le bilan de ses actions de sensibilisation et de formation des personnels de l'Éducation nationale, la commission rappelle qu'elle a signé en 2016 une convention de partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale « afin de sensibiliser les élèves et les enseignants aux enjeux éthiques soulevés par le numérique et à promouvoir un usage responsable et citoyen du numérique ». Des formations ont été dispensées aux personnels et aux cadres de l'EN en présentiel et en ligne, avec notamment un séminaire de deux jours à l'ESENESR consacré à la thématique « Éduquer aux usages responsables des réseaux sociaux ». Les équipes de la CNIL se sont également déplacées dans les académies, pour sensibiliser des publics éducatifs variés aux enjeux liés à l'utilisation du numérique à l'école, notamment concernant les données personnelles des mineurs. Enfin, la CNIL a apporté sa contribution aux parcours M@gistère, en les enrichissant de contenus et de ressources pédagogiques sur la maîtrise de l'identité numérique.

En complément à ce plan d'action 2016, la CNIL a indiqué qu'un « nouveau parcours, « plus juridique », à l'attention des cadres de l'Éducation nationale et des chefs d'établissement » serait créé et opérationnel en septembre 2017. La formation des personnels de l'Édu-

cation nationale, « jugée prioritaire par la Direction du numérique pour l'éducation, a pour objectif de préciser le cadre juridique dans lequel doivent s'inscrire les pratiques numériques des enseignants et les responsabilités de chaque acteur éducatif en la matière ».
Par ailleurs, dans son bilan d'activité, la CNIL se félicite du succès de son site collectif Educnum (*www.educnum.fr*), qui a élargi sa part d'audience auprès des enseignants et personnels éducatifs, en doublant son nombre de visiteurs entre 2015 et 2016.

* *www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil-37e_rapport_annuel_2016.pdf*

MOBILITÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE

6 La ministre de la Fonction publique a présenté le 12 avril dernier en Conseil des ministres une ordonnance portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique. Cette ordonnance*, prise sur le fondement du 2° du I de l'article 83 de la loi 2016-483 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, comporte diverses dispositions afin de favoriser la mobilité des fonctionnaires entre les trois versants de la fonction publique et la diversification de leurs parcours professionnel.

Elle prévoit notamment que les corps et cadres d'emplois de fonctionnaires relevant de la même catégorie et appartenant à au moins deux fonctions publiques peuvent être régis par des dispositions statutaires communes, fixées par décret en Conseil d'État. Elle renforce l'obligation de publication des postes vacants ou susceptibles de l'être dans la fonction publique territoriale et la mise en accessibilité de ces vacances d'emploi sur un portail d'information commun aux trois versants de la fonction publique.

Elle organise la portabilité du compte épargne temps dans le cadre d'une mobilité entre les trois versants, qui n'était jusqu'alors prévue qu'au sein d'un même versant. L'ordonnance renforce de plus les modalités de prise en compte d'un avancement d'échelon ou de grade dans le corps d'origine ou cadre d'emplois pour les fonctionnaires détachés afin de favoriser leur mobilité. Enfin, elle proroge jusqu'en 2020 le dispositif d'accès à l'emploi titulaire ouvert à certains personnels contractuels.
Autre innovation de la loi Déontologie d'avril 2016, traduite par le décret 2017-519 du 10 avril paru au journal officiel du 12 avril : la création d'un « droit pour tout fonctionnaire de consulter un référent déontologue chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques mentionnés aux articles 25 à 28 de loi 83-634 du 13 juillet 1983 ». Ce décret détermine les modalités de désignation des référents déontologues et précise également leurs obligations et les moyens dont ils disposent pour exercer leur mission.

* Ordonnance n° 2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique et rapport au Président de la République relatif à cette ordonnance (JO du 14 avril 2017 *sur www.legifrance.gouv.fr*).

CONGÉS FAMILIAUX ET TEMPS PARTIEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

7 Suite au protocole du 8 mars 2013 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique signé par les organisations syndicales dont l'UNSA-Fonction publique, la direction générale de l'administration et de la Fonction publique (DGAFP) a mis en ligne courant mars un guide sur les différents congés familiaux et le temps partiel.

Ce guide, publié dans la collection « Les Essentiels » de la DGAFP recense en 12 fiches les dispositions légales et réglementaires applicables en matière de congés, de positions statutaires et de temps partiel dans les trois versants de la fonction publique et précise les impacts de ces dispositifs en matière de rémunération, et leurs incidences pour la retraite.

Les congés familiaux, les diverses absences et le service à temps partiel sont en effet des temps de la vie professionnelle des agents qui ont des incidences immédiates sur leur rémunération et, à plus long terme, sur leurs droits à pension

de retraite. Il est donc important pour les agents de pouvoir mieux connaître leurs droits en la matière. Sont ainsi abordés dans ce guide les congés de maternité, de paternité, d'adoption, le congé parental, et de présence parentale, le congé de solidarité familiale, le congé non rémunéré pour motif familial, l'autorisation d'absence de 3 jours pour naissance ou adoption, la disponibilité et le congé non rémunéré pour adopter un enfant ou pour élever un enfant de moins de 8 ans, et la disponibilité pour donner des soins à un proche ou pour suivre son conjoint.

Le document est téléchargeable sur *www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_les_essentiels/guide-conges-familiaux.pdf*

RAPPORT ANNUEL DE L'OBSERVATOIRE DE LA LAÏCITÉ

8 L'Observatoire de la laïcité a remis début avril son quatrième rapport annuel depuis son installation en avril 2013.

Retour sur les avis, rappels à la loi et déclarations adoptés en 2016-2017, réactualisation des quatre guides pratiques, présentation d'un état des lieux du respect du principe de laïcité, comptes rendus d'auditions, analyses spécifiques, jurisprudence…, ce volumineux rapport de plus de 400 pages rend ainsi compte du travail effectué et établit un bilan de l'année écoulée.

Dans ce bilan, le président de l'Observatoire émet en introduction le souhait « que, dans le débat sur la laïcité, certains médias, certains élus et certains intellectuels, qui aujourd'hui cèdent au culte de l'immédiateté ou à celui du *clash*, adoptent demain une position plus responsable, prenant le recul nécessaire à l'analyse » ; il déplore également une méconnaissance « profonde » du droit en vigueur.

Le document rappelle ainsi le cadre légal permettant de sanctionner les agissements contraires aux exigences minimales de la vie en société et met l'accent sur la formation à la laïcité et au fait religieux.

Un chapitre concerne le principe de laïcité et l'obligation de neutralité dans les services publics et leurs implications dans l'exercice quotidien des fonctions des agents. Un autre chapitre, réalisé par la DGESCO, porte sur « la laïcité dans la grande mobilisation de l'École pour les valeurs de la République ». Il y est fait état de 150 000 enseignants déjà sensibilisés à la laïcité par le ministère de l'Éducation nationale avec le concours de l'Observatoire, et d'ici à la fin 2017, 20 000 acteurs de terrain auront été formés dans le cadre du plan « Valeurs de la République et Laïcité » et 10 000 acteurs supplémentaires le seront chaque année suivante. L'observatoire fait part de son souhait qu'à l'occasion de son prochain rapport annuel, un bilan des réussites et des problématiques rencontrées puisse être réalisé par le ministère de l'Éducation nationale.

Retrouvez le rapport complet et sa synthèse sur *www.gouvernement.fr/rapport-annuel-de-l-observatoire-de-la-laicite-2016-2017-et-sa-synthese*

BILAN SOCIAL DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

9 La partie « Enseignement scolaire » du bilan social national 2015-2016 est en ligne*. Le document réalisé par la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) dresse un panorama actualisé de l'ensemble des personnels enseignants et non enseignants du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche au cours de l'année 2015-2016. Il présente les indicateurs utiles au pilotage des ressources humaines (effectifs et caractéristiques des agents, recrutement, rémunérations, carrières, conditions de travail, mobilité géographique, retraite) et, pour la plupart des thèmes abordés, des données relatives à la situation des femmes.

Ce bilan social offre ainsi une vision à la fois globale et détaillée du potentiel humain du ministère de l'Éducation nationale ; il vise à nourrir la réflexion des acteurs du système éducatif et de la fonction publique ainsi que celle du grand public.

La seconde publication, réalisée par la Direction générale des ressources humaines (DGRH), sera publiée ultérieurement.

Autre parution prochaine, le bilan social des personnels de direction 2016, publié par le service de l'encadrement, un outil précieux sur le métier qui permet à la fois d'avoir une photographie de l'actualité et de la réalité du corps et d'en apprécier les évolutions, et que *Direction* ne manquera pas de commenter.

* *cache.media.Éducation.gouv.fr/file/Bilan_social/93/4/Livre_MEN_BSN_2016_V6_web2_747934.pdf*

Tableau 4.4 – Avancement au grade supérieur des personnels de direction et d'inspection

Avancement au grade supérieur	Nombre de promus			Nombre de promus	Part des femmes (en %)	Âge moyen	% de promus/promouvables	% de femmes parmi les promouvables	Âge moyen des femmes promues
	2010	2011	2015	2016					
Personnels de direction hors classe	462	462	415	448	43,0	n.d	27,8	n.d	n.d
Personnels de direction 1re classe	822	822	745	758	50,0	n.d	20,0	n.d	n.d
Hors classe des inspecteurs de l'Éducation nationale	125	117	182	168	56,5	52	30,1	50,6	55
Hors classe des inspecteurs IA-IPR	111	110	103	92	57,6	53	31,8	46,7	56
Échelon spécial des inspecteurs de l'Éducation nationale			54	51	29,4	60	20,0	6,0	60
Échelon spécial des inspecteurs IA-IPR				31	13,0	63	16,7	2,2	64

▶ n.d. : non disponible. ▶ *Source : MENESR-DGRH-E2-2 et E2-3*

EXAMENS 2016 : DES TAUX DE RÉUSSITE TOUJOURS EN HAUSSE

10 La direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'Éducation nationale a publié, courant mars, 3 notes d'information* relatives aux résultats définitifs des examens de 2016 (baccalauréat, DNB, CAP et BEP).

• Concernant le baccalauréat 2016, il enregistre, toutes séries confondues, un taux de réussite jamais atteint de 88,6 % (le précédent record étant de 87,9 % en 2014), dont 91,5 % de reçus en général, 90,7 % en technologique et 82,5 % en professionnel. Cependant, ce taux de réussite n'a progressé que dans la voie professionnelle (+2 points). Ces résultats portent ainsi la proportion de bacheliers dans une génération à 78,8 % en 2016, soit une augmentation de 0,9 point, « grâce à la progression du nombre de candidats dans la voie générale et, dans une moindre mesure, à l'amélioration de la réussite dans la voie professionnelle » précise la DEPP. À souligner que cette proportion de bacheliers dans une génération fluctuait autour de 78 % depuis 3 sessions.

• La note d'information relative au diplôme national du brevet (DNB) mentionne un taux de réussite de 87,3 %, soit 1 point de plus qu'à la session 2015, les meilleurs résultats étant obtenus par les candidats de la série générale, avec un taux de réussite de 87,9 %, soit 0,7 point de plus par rapport à 2015. Les 9 % de candidats qui présentent la série professionnelle sont 81,5 % à obtenir leur diplôme, soit 3,9 points de plus qu'à la session précédente. Dans la série professionnelle, deux tiers des candidats ont du retard dans leur scolarité lorsqu'ils se présentent à l'examen. C'est le cas de moins de deux candidats sur dix dans la série générale.
L'origine sociale marque fortement cette réussite au brevet, puisque 97 % des enfants issus d'un milieu très favorisé réussissent leur examen contre 79 % des enfants issus d'un milieu défavorisé.

• La note de la DEPP sur les examens professionnels indique un taux global de réussite également en hausse par rapport à la session précédente, soit 83,1 %. Cette évolution concerne l'ensemble des diplômes puisque le taux de réussite des bacheliers professionnels atteint 82,5 % contre 80,5 % à la session précédente, et celui au CAP progresse de 0,4 point, pour atteindre 84,2 %. Les chiffres d'obtention du BEP en tant que certification intermédiaire à l'issue de la première professionnelle sont également en progression de 2,1 points par rapport à la session 2015, pour atteindre un taux de réussite de 83,3 %.

Ces résultats toujours en hausse démontrent une fois de plus la nécessité, comme le réclame depuis de nombreuses années le SNPDEN, d'une réflexion approfondie sur la question des examens en France, afin d'aboutir à leur simplification et rationalisation (voir sur le site les motions de A à Z : *www.snpden.net/personnel_de_direction_motion_examens)*.

* Notes d'information DEPP n° 5 de février 2017, n° 6 et n° 8 de mars 2017 consultables sur *www.education.gouv.fr*, rubrique « Études et statistiques ».

Textes réglementaires

- ***Activités physiques de pleine nature :*** circulaire 2017-075 du 19 avril relative à l'exigence de la sécurité dans les activités physiques de pleine nature dans le second degré (BO 16 du 20 avril).
- ***Bourses :*** circulaire 2017-061 du 3 avril relative aux bourses nationales d'études du second degré de lycée (BO 15 du 13 avril) et décret 2017-792 du 5 mai relatif à la revalorisation du montant des bourses de collège (JO du 7 mai).
- ***CPGE :*** arrêté du 16 mars modifiant les objectifs de formation des classes préparatoires littéraires aux grandes écoles Lettres et sciences sociales (BO 17 du 27 avril).
- ***Décrochage scolaire :*** circulaire 2017-066 du 12 avril portant instruction concernant la mobilisation du droit au retour en formation et le maintien en formation au service de la lutte contre le décrochage scolaire (BO 15). Décret 2017-791 du 5 mai relatif au certificat de professionnalisation en matière de lutte contre le décrochage scolaire et arrêtés du 5 mai relatif à l'organisation de l'examen, et à l'organisation de la formation (JO du 7 mai).
- ***Éducation prioritaire :*** circulaire 2017-090 du 3 mai relative au pilotage de l'éducation prioritaire ; arrêtés du 24 avril modifiant la liste des établissements scolaires inscrits dans le programme REP et REP+ (BO 18 du 4 mai).

☐ ***Enquêtes nationales :*** arrêté du 3 mai relatif à la diffusion des résultats des enquêtes nationales réalisées auprès des sortants de formation en apprentissage et des sortants de formations professionnelles de lycée (JO du 11 mai).

☐ ***Enseignement adapté :*** circulaire 2017-076 du 24 avril relative aux EREA (BO 17) ; circulaire 2017-084 du 3 mai relative aux missions et activités des personnels chargés de l'accompagnement des élèves en situation de handicap (BO 18).

☐ ***Enseignement supérieur :*** circulaire 2017-077 du 24 avril relative aux procédures d'admission (BO 17). Décret 2017-788 du 5 mai relatif au pourcentage des meilleurs élèves par filière de chaque lycée bénéficiant d'un droit d'accès dans les formations de l'enseignement supérieur public où une sélection peut être opérée (JO du 7 mai). Décret 2017-851 du 6 mai relatif aux modalités d'information des titulaires du diplôme national de licence sur les perspectives qui leur sont offertes en matière d'insertion professionnelle ou de poursuite de formation (JO du 10 mai). Décret 2017-959 du 10 mai relatif à des établissements publics administratifs (JO du 11 mai)

☐ ***Étranger :*** arrêté du 27 mars fixant par pays et par groupe les taux de l'indemnité d'expatriation, de l'indemnité de résidence à l'étranger et de l'indemnité supplémentaire (JO du 2 avril). Arrêté du 27 mars relatif à la situation administrative et financière des personnels des établissements d'enseignement français à l'étranger (JO du 5 avril). Arrêté du 6 avril 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 19 avril).

☐ ***Examens***

- Arrêté du 30 mars modifiant l'arrêté du 8 février 2016 relatif au livret scolaire pour l'examen de certains baccalauréats (JO du 15 avril).
- Arrêté du 4 avril relatif au calendrier des épreuves de la session 2017 des examens du BTS, du diplôme d'État de conseiller en économie sociale familiale et du diplôme d'expert en automobile (BO 16).
- Circulaire 2017-058 du 4 avril portant sur l'évaluation de l'EPS aux examens du baccalauréat professionnel, du brevet des métiers d'art, du CAP et BEP (BO 16) et circulaire 2017-073 du 19 avril portant modification de l'évaluation de l'enseignement de l'EPS aux baccalauréats général et technologique (BO 17).
- Note de service 2017-062 du 10 avril relative à l'épreuve facultative d'informatique et création numérique en série ES et L à compter de la session 2018 (BO 17).
- Arrêté du 29 mars modifiant les épreuves du baccalauréat général (JO du 13 avril et BO 17).
- Arrêté du 29 mars relatif à la liste des académies de métropole, des DOM et régions d'outre-mer et des COM dans lesquelles peuvent être subies les épreuves obligatoires de langues vivantes autres qu'allemand, anglais, espagnol et italien à la session 2017 des baccalauréats général et technologique (JO du 13 avril et BO 18).
- Note de service 2017-083 du 3 mai relative au calendrier des épreuves de l'examen 2017 du brevet de technicien (BO 18).
- Décret 2017-790 du 5 mai relatif à la reconnaissance de l'acquisition de blocs de compétences par les candidats préparant l'examen du BP, du BMA ou de la mention complémentaire dans le cadre de la formation professionnelle continue ou de la VAE (JO du 7 mai).
- Décret 2017-793 du 5 mai relatif à l'épreuve facultative de langue vivante du brevet des métiers d'art pour les candidats des sections européennes (JO du 7 mai)
- Décret 2017-961 du 10 mai relatif aux possibilités de conservation des notes pour les candidats au CAP et au BEP et arrêté du 10 mai fixant les conditions dans lesquelles les candidats ajournés à l'examen du baccalauréat professionnel peuvent conserver des notes qu'ils ont obtenues (JO du 11 mai).

☐ ***Fonction publique :*** décret 2017-722 du 2 mai relatif aux modalités d'appréciation de la valeur et de l'expérience professionnelles de certains fonctionnaires éligibles à un avancement de grade (JO du 4 mai). Arrêté du 5 mai concernant l'application du décret 2004-569 relatif à la RAFP (JO du 10 mai). Décret 2017-928 du 6 mai relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie et décret 2017-929 du 9 mai relatif à la position de disponibilité des fonctionnaires de l'État souhaitant exercer une activité dans le secteur privé (JO du 10 mai).

☐ ***Fournitures scolaires :*** circulaire 2017-080 du 28 avril donnant la liste des fournitures individuelles pour l'année scolaire 2017-2018 (BO 18).

☐ ***Grande école du numérique :*** décret 2017-548 du 14 avril relatif à l'aide accordée aux personnes inscrites dans une formation labellisée par la Grande école du numérique (JO du 16 avril).

☐ ***Langues et cultures régionales :*** circulaire 2017-072 du 12 avril relative à l'enseignement des langues et cultures régionales (BO 15).

☐ ***Orientation :*** décret 2017-597 du 21 avril portant expérimentation d'une décision d'orientation en classe de 3e prise par la famille de l'élève et arrêté du 21 avril fixant la liste des établissements retenus pour cette expérimentation (JO du 23 avril).

☐ ***Personnels de direction :*** note de service 2017-071 du 14 avril relative au calendrier de la titularisation des personnels de direction recrutés par la voie des concours et de la liste d'aptitude au 1er septembre 2016 (BO 17). Arrêté du 10 avril donnant la liste des personnels de direction inscrits au tableau d'avancement à la hors classe pour 2017 (BO 18).

Décret 2017-955 du 10 mai modifiant le décret statutaire des personnels de direction, décret 2017-958 du 10 mai modifiant leur échelonnement indiciaire et arrêtés du 10 mai fixant les pourcentages d'accès à l'échelon spécial hors classe et précisant certaines conditions d'accès (mise en œuvre protocole PPCR/JO du 11 mai). Arrêté du 10 mai modifiant l'arrêté du 21 août 2006 relatif aux concours de recrutement (JO du 11 mai).

☐ ***Personnels enseignants :*** décret 2017-786 du 5 mai modifiant divers décrets portant statut particulier des personnels enseignants et d'éducation du MEN et décret 2017-789 du 5 mai fixant l'échelonnement indiciaire de certains personnels enseignants et d'éducation relevant du ministre chargé de l'éducation nationale (mise en œuvre protocole

PPCR/JO du 7 mai). Arrêté du 5 mai relatif à la mise en œuvre du rendez-vous de carrière des personnels enseignants, d'éducation et de psychologues (JO du 10 mai).

Arrêtés du 5 mai fixant le taux mensuel de l'indemnité en faveur des personnels relevant du MEN en service dans certains postes isolés du département de la Guyane et fixant la liste des écoles et des établissements scolaires ouvrant droit au bénéfice de cette indemnité (JO du 10 mai).

Décret 2017-964 du 10 mai instituant une indemnité pour les personnels enseignants exerçant dans certaines structures de l'enseignement spécialisé et adapté et décret 2017-966 du 10 mai portant attribution d'une indemnité de fonction particulière à certains personnels enseignants du second degré (JO du 11 mai).

Arrêtés du 10 mai 2017 fixant le montant de l'indemnité pour les personnels enseignants exerçant dans certaines structures de l'enseignement spécialisé et adapté et fixant le montant de l'indemnité de fonction particulière à certains personnels enseignants du second degré (JO du 11 mai).

Arrêtés du 10 mai 2017 fixant la liste des conditions d'exercice et des fonctions particulières des personnels des corps enseignants d'éducation et de psychologue au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche prises en compte pour un avancement à la classe exceptionnelle et fixant les contingentements pour l'accès à cette classe et à l'échelon spécial (JO du 11 mai).

- ***Programmes :*** circulaire 2017-082 du 2 mai relative aux aménagements des programmes d'enseignement de mathématiques et de physique-chimie de seconde générale et technologique (BO 18).
- ***Psychologues de l'Éducation nationale :*** arrêté du 26 avril donnant leur référentiel de connaissances et de compétences (JO du 30 avril et BO 18). Circulaire 2017-079 du 28 avril relative à leurs missions (BO 18). Arrêtés du 9 mai relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État aux psychologues de l'Éducation nationale et relatif à leurs cycles de travail (JO du 11 mai).
- ***Relations école-entreprises :*** décret 2017-960 du 10 mai relatif aux conseillers entreprises pour l'école (JO du 11 mai).
- ***Relations école-famille :*** circulaire 2017-060 du 3 avril relative au dispositif « Ouvrir l'École aux parents pour la réussite des enfants » au titre de l'année scolaire 2017 (BO 15). Circulaire 2017-056 du 14 avril fixant le cadre général du régime législatif et réglementaire de l'instruction dans la famille (BO 16).
- ***Représentation lycéenne :*** décret 2017-642 du 26 avril relatif à la parité entre les femmes et les hommes parmi les représentants des lycéens au Conseil national de la vie lycéenne et aux conseils académiques de la vie lycéenne et arrêté du 26 avril relatif aux modalités d'organisation du scrutin pour l'élection des représentants des lycéens aux conseils académiques de la vie lycéenne (JO du 28 avril). Décision du 13 avril donnant les résultats de l'élection des représentants des lycéens au Conseil supérieur de l'éducation (BO 18).
- ***« Vapotage » dans les lieux publics :*** décret 2017-633 du 25 avril relatif aux conditions d'application de l'interdiction de « vapoter » dans certains lieux à usage collectif (JO du 27 avril).
- ***Voyages de personnels civils à l'étranger :*** arrêté du 4 mai modifiant l'arrêté du 20 décembre 2013 pris pour l'application du décret 2006-781 du 3 juillet et portant politique des voyages des personnels civils des ministères chargés de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (JO du 7 mai).

En bref

- ***Formation continue :*** le décret 2017-239 du 24 février paru au BO du 30 mars crée un nouveau label qualité « EDUFORM » délivré par le ministère de l'Éducation nationale, qui garantit la conformité des prestations de formation continue des adultes à un référentiel de bonnes pratiques. Il se substitue aux deux labels qualité existants, GretaPlus et VAE+, qui étaient réservés aux seuls usagers et personnels du service public. Ce nouveau label « EDUFORM » est délivré par le ministre chargé de l'Éducation nationale, sur proposition de la commission nationale de labellisation, pour une durée maximale de trois ans (voir aussi l'arrêté du 24 février relatif à la création et aux conditions d'attribution et de retrait du label (BO 13 du 30 mars) et la circulaire 2017-074 du 28 avril relative à sa mise en œuvre (BO 18 du 4 mai)).
- ***Égalité et diversité :*** le ministère de l'Éducation nationale a installé début avril le comité ministériel stratégique égalité et diversité, qui « a pour but de porter la démarche de labellisation « égalité » et « diversité » des processus RH dans laquelle le ministère s'est engagé ». Le label diversité doit viser « à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité dans les recrutements comme dans toutes les étapes ou actes de gestion de la carrière » indique le communiqué du ministère et le label égalité « vise à mettre en œuvre l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ». Le ministère s'est donné pour objectif un dépôt de candidature avant la fin 2017 (source : communiqué du MEN du 10 avril 2017).
- ***Santé et sécurité au travail dans la fonction publique :*** une circulaire de 14 pages, datée du 28 mars, détaille le plan d'action pluriannuel pour une meilleure prise en compte de la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique. Ce plan fixe pour les administrations 10 objectifs en la matière. Il est ainsi demandé aux employeurs publics de participer à sa mise en œuvre et d'en faire connaître la teneur à leurs personnels (Lien : *http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2017/03/cir_41974.pdf*).

Valérie FAURE
Documentation
valerie.faure@snpden.net

Le SNPDEN dans les médias

1 Campagne présidentielle

- Passage de Yves Iungmann, secrétaire académique du SNPDEN Bordeaux, dans l'émission *Café de la République* sur la chaîne locale *TV7*, le 7 avril, ce dernier étant questionné sur l'ambiance actuelle dans les établissements, divers sujets d'actualité de l'éducation et les propositions des différents candidats à la présidentielle. Annonce de l'émission dans l'édition *Sud-Ouest* du 7 avril.

- Citation du SNPDEN dans une autre dépêche *AEF* du 27 avril : « Présidentielle : plusieurs acteurs de l'Éducation appellent à contrer le Front national ».

- Dépêche *AEF* du 27 avril consacrée à l'interview de Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN, sur le quinquennat Hollande et sur ce qu'il attend du prochain gouvernement.

  « … L'école est traumatisée par d'innombrables changements et un sentiment général d'échec qui démoralise les personnels. Il y a un climat de désenchantement qui touche désormais non seulement les enseignants, mais aussi les cadres de l'Éducation nationale. Nous n'avons pas besoin de nouveaux textes. Il faudrait déjà que ce qui figure dans les textes soit appliqué ! Ce qu'il faut changer, ce sont les pratiques et la culture de management. Il est temps, après 3 décennies d'échec quasi ininterrompues, que le système éducatif passe à une autre gouvernance où l'État bavarde moins mais pilote l'essentiel (les programmes et la certification) et où il considère enfin que ses personnels ne sont pas des élèves attardés mais des cadres auxquels il peut parler comme à des « grandes personnes ». Le système doit être fondé sur la confiance envers les acteurs… ».

- Nouvelle citation de Philippe Tournier dans une dépêche *AEF* du 4 mai donnant le point de vue des syndicats, partis et associations sur le bilan du quinquennat de François Hollande pour l'éducation.

  « Sur une politique de fond qui faisait ou aurait pu faire consensus, les autorités l'ont rendue incompréhensible, voire impopulaire, en raison d'erreurs de management, de communication et d'analyse », estime Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN. Il considère que les autorités ont négligé le processus de « conduite de changement », pensant qu'il suffit de « décréter une mesure pour qu'elle soit appliquée sur le terrain. »

- Article de la *Lettre de l'Éducation* du 8 mai : « Un quinquennat « mi-figue, mi-raisin », selon Philippe Tournier (SNPDEN) ».

- Expression de Philippe Tournier, dans un article du *Parisien.fr* du 28 avril se faisant l'écho des rassemblements et manifestations lycéennes du 27 avril pour faire entendre la voix des lycéens et leur rejet du Front national.

2 Enquête sur le moral des personnels de direction

- Citations de Philippe Tournier et de Michel Richard, secrétaire général adjoint, dans une dépêche *AEF* du 25 avril (« 70 % des personnels de direction « insatisfaits » de leurs perspectives de carrière ») présentant les résultats de l'étude réalisée par Georges Fotinos et parrainée par la CASDEN.
- Citation de Philippe Tournier dans un article de *ToutEduc* du 25 avril présentant les résultats de l'enquête.

  « Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN-UNSA, évoque pour sa part « un modèle désenchanté », un sentiment d'impuissance qui se diffuse dans toute la société et atteint les personnels de direction. Il rappelle aussi que, tous les 3 ans, PISA fait passer le message « on n'avance pas »…

- Nouvelle citation de Philippe Tournier dans un article du *Figaro.fr*: « Dans les collèges et lycées, les personnels de direction n'ont pas le moral ».

3 Sécurité des établissements

- Interview de Joël Lamoise, secrétaire national de la commission métier par *Europe 1* le 23 mars suite à la conférence de presse du SNPDEN sur l'enquête sécurité.
- Citation du SNPDEN dans un article de *ToutEduc.fr* du 7 avril suite aux annonces du président de la région PACA, Christian Estrosi, après sa rencontre avec les représentants du SNPDEN des académies d'Aix-Marseille et de Nice, laquelle faisait suite à la fusillade du lycée de Grasse.

  Échos de cette rencontre au journal de *France 3 Côte d'Azur* du 7 avril et expression de Jacques Bacquet, secrétaire académique du SNPDEN de Nice, dans un article de *Nice Matin* en date du 8 avril.

  Citation du SNPDEN dans une dépêche AEF du 11 mai consacrée aux annonces de la région PACA en la matière.

- Interview de Philippe Vincent, secrétaire général adjoint, par *RMC* le 11 avril sur la question de la sécurisation des EPLE.
- Témoignage de Vincent Boissenin, secrétaire départemental du SNPDEN 25, invité par *France Bleu Belfort* le 13 avril, au sujet de la sécurisation des EPLE.

Et aussi…

AUTONOMIE DE L'EPLE	Interview de Michel Richard, le 26 avril sur M6. Interview de Philippe Tournier, le 11 mai sur France 2.
CO-ENSEIGNEMENT	Expression de Julien Maraval, membre de l'Exécutif syndical national, sur *Europe 1* le 28 avril.
RÈGLEMENT INTÉRIEUR ET TENUES VESTIMENTAIRES	Citation du SNPDEN dans un article du *Figaro.fr* du 3 mai suite à la décision d'un collège de la Creuse d'interdire aux élèves certaines tenues considérées comme indécentes.
UTILISATION DES TÉLÉPHONES PORTABLES	Citation de Philippe Tournier dans l'*e-mag de l'éducation* de *Vousnousils.fr* du 5 mai suite à l'annonce d'Emmanuel Macron d'interdire l'usage des téléphones portables dans l'enceinte des écoles et des collèges.

Valérie FAURE - Documentation
valerie.faure@snpden.net

SNPDEN
21 RUE BÉRANGER
75003 PARIS
TÉL. : 0149966666
FAX : 0149966669
MÈL : 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. : 0143123815
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 248
MIS SOUS PRESSE
LE 12 MAI 2017

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

INDEX DES ANNONCEURS

ALISE	2
INDEX ÉDUCATION	4-5
MAIF	9
GMF	13
UNCME	17
INCB TURBOSELF	64

ENCARTAGE : PORTABLE.ORG

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*.

Entrer et poursuivre dans la fonction

Des collègues – deux stagiaires 2016-2017, une cheffe d'établissement d'accueil, un référent ou encore une récente cheffe d'établissement – ont accepté de répondre à quelques questions pour ce numéro de Direction *qui sera dans les mains des nouvelles recrues de la rentrée 2017 au moment où ils prendront connaissance de leur affectation dans une académie. Chacun fait part ici de ce qu'il ou elle a vécu au cours de l'année scolaire qui s'achève dans quelques semaines. Autre témoin, le directeur de l'ESENESR revient sur la nouvelle organisation de la formation professionnelle statutaire. Rencontres.*

Stagiaires 2016-2017 22
- d'enseignant à chef d'établissement
- du CIO au bureau de principale adjointe

CEA : une mission, un challenge 29
Référent : accompagner les stagiaires 30
La formation statutaire vue de l'ESENESR 32
Les motions du SNPDEN 35
Devenir principale 36

D'enseignant à chef d'établissement

Direction : *racontez-nous votre parcours.*

Jean-Baptiste Piveteau : j'ai débuté ma carrière au ministère de la Défense, en qualité de chef de travaux au sein de la direction des constructions navales (DCN), puis j'ai rapidement passé le CAPES de sciences physiques (1993) puis l'agrégation quelques années plus tard. J'ai effectué ma carrière en lycée et décidé à 48 ans de passer le concours de personnel de direction en 2016. Lauréat, je suis en poste depuis septembre sur mon premier choix, dans un collège de catégorie 2 de l'agglomération nantaise. À mon sens, les situations de chaque stagiaire dans cette transition importante sont évidemment très différentes suivant leur vécu et le poste occupé et mon témoignage ne peut être, de ce fait, qu'un point de vue dans une situation donnée.

Un nouveau positionnement, d'autres responsabilités

Direction : *votre expérience antérieure vous a-t-elle permis de changer de posture facilement ? Avez-vous spontanément trouvé votre place ?*

Jean-Baptiste Piveteau : la « prépacadre » dans l'académie de Nantes insiste sur ce changement de posture nécessaire lors de l'année de préparation. Il faut en même temps avoir conscience que les responsabilités sont, non pas plus importantes mais différentes, et ne pas oublier non plus d'où l'on vient. Sans vouloir trop inquiéter les futurs collègues, la légitimité n'est pas acquise par l'obtention du concours mais par son savoir-être dont la posture est un élément mais pas uniquement : être à l'écoute, comprendre l'historique de l'établissement, se positionner par rapport au chef d'établissement…

Ce qui m'a semblé le plus difficile, c'est de prendre un poste très borné par les méthodes de la collègue précédente. C'est sans doute plus facile lorsque cela ne se passait pas très bien mais dans le cas d'une situation qui avait trouvé un point d'équilibre avec beaucoup de projets, cela peut être plus délicat. J'ai décidé, mais cela n'a qu'une valeur d'exemple, de reproduire globalement les mêmes méthodes dont une composante majeure était une sophistication bureautique importante permettant un niveau d'organisation élevé. Pour rassurer les futurs collègues, le « c'était mieux avant… » est souvent exagéré et il est très intéressant de lire les méls de l'année précédente pour se rendre compte que c'était aussi parfois difficile de trouver des accompagnateurs, de définir la date qui convient, etc.

Direction : *qu'est-ce qui se révèle plus difficile immédiatement après votre prise de fonction : gérer les conflits, choisir, arbitrer, décider, s'occuper du travail des autres, communiquer, informer, organiser… ?*

Jean-Baptiste Piveteau : je réponds sans hésiter. La difficulté a été l'organisation personnelle par rapport au flux d'informations : dates des projets, gestion des méls, arborescence des fichiers…

J'ai utilisé les vacances d'automne pour réorganiser mon bureau : trier des anciens dossiers, faire des pochettes pour les dossiers de l'année, etc. Je conseille, pour celui qui le peut, de faire une partie de ce travail, avant la rentrée. La deuxième difficulté a été de « comprendre » des projets que l'on doit mettre en œuvre : qui ? À quel moment ? Pour quels élèves ? La grande organisation de ma collègue a été d'un grand secours pour trouver les fichiers et les documents *ad hoc*.

D'autre part, suivant son expérience, on possède plus ou moins les codes de son nouvel établissement. Ayant une « culture » lycée, j'ai dû m'adapter à une autre façon de faire (vie scolaire, relation avec les élèves…), cela est vrai aussi concernant le rapport de proximité que la direction entretient avec les professeurs et c'est très bien ainsi. J'ai choisi le collège aussi pour cela et être sur un EPLE à dimension humaine.

La gestion du temps : l'articulation stage/journées de formation/établissement

Direction : *comment vous êtes-vous organisé dans ce nouveau métier ? Est-ce une suite « ordinaire », « logique » à votre activité professionnelle antérieure ? Avez-vous appris seul ou en binôme (avec votre chef) à gérer les priorités, à planifier, à anticiper ?*

Jean-Baptiste Piveteau : pour prolonger la question précédente il n'y a pas de suite logique par rapport au métier d'enseignant. La préparation d'un cours se fait sur un temps assez long : lectures, compilation d'exemples, réflexion, écriture. Dans cette nouvelle fonction, les projets et les temps forts (réunions diverses et variées à organiser, événements non prévus, etc.) se succèdent à un rythme très soutenu et cela dès le premier jour de l'année. Le chef d'établissement d'accueil a un rôle important pour aider à anticiper les rendez-vous incontournables. Il faut apprendre à distinguer l'urgence de l'important et à prioriser ses tâches.

L'écriture de la lettre de mission après quelques semaines est intéressante pour mieux cerner son rôle au sein de l'établissement. Elle permet de travailler pendant l'année en cours, en se projetant dans les modifications qui pourront être faites l'année d'après, si on n'a pas eu le temps de les faire au cours de cette première année. Elle doit aussi permettre de recentrer son action sur les fondamentaux car c'est un métier où la dispersion peut rapidement être importante.

La formation

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

Jean-Baptiste Piveteau : le premier point très positif, il faut le dire et le souligner, est que nous sommes accompagnés dans ce changement de métier et bénéficions d'une formation importante aussi bien en académie qu'à l'ESENESR avec le souci de nous apporter le meilleur soutien possible.

Les rencontres avec les collègues et des chefs d'établissement expérimentés sont le point le plus positif de ces formations dont les contenus sont assez inégaux. C'est aussi un moyen de mieux connaître ses collègues de promotion et avoir des moments de convivialité indispensables.

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

Jean-Baptiste Piveteau : les formations académiques semblent assez différentes les unes des autres et cela empêche peut-être une meilleure articulation avec l'ESENESR en particulier sur le contrat individuel de professionnalisation (CIP) qui est d'une mise en œuvre difficile.

Il faudrait éviter aussi les travaux trop longs (lectures, parcours numériques…) auxquels un personnel de direction stagiaire a peu de temps à consacrer.

Il me semble que la formation de première année devrait être organisée autour de trois points essentiels :

- les outils et les procédures indispensables (STS, ARENA, logiciels d'EDT, AFFELNET…) ainsi que des points de droit ;
- des outils de management : gestion du temps, prise de parole, entretiens professionnels, gestion des conflits ;
- des groupes de parole pour évoquer ses expériences et ses difficultés, régulés par des chefs d'établissement expérimentés.

Il ne faut pas tout miser sur la première année, les questionnements et les interrogations viennent aussi au fur et à mesure des expériences.

La question de la titularisation

Direction : *pouvez-vous transmettre aux lauréats 2017 des étapes à ne pas rater jusqu'à la titularisation ?*

Jean-Baptiste Piveteau : il est nécessaire de demander rapidement à l'autorité académique le déroulé de titularisation. La première inspection de l'IA-IPR vient vite (en novembre), avec remise d'un premier rapport de type diagnostic de l'établissement. Il y a ensuite la deuxième visite (mars/avril), avec un rapport d'activité et un entretien avec le DASEN. Tout cela paraît lourd mais permet en réalité de se poser des questions et de faire des points d'étapes par rapport à ses nouvelles fonctions. Il faut s'appuyer sur son CEA et son tuteur si on en ressent le besoin.

La trace de cette année de transition

Direction : *avez-vous eu le temps de tenir un journal ?*

Jean-Baptiste Piveteau : j'ai pris des notes dans la perspective de l'année suivante sur des points à revoir sur certains dispositifs ou projets mais pas concernant ma prise de fonction.

Direction : *aviez-vous rencontré votre prédécesseur ?*

Jean-Baptiste Piveteau : j'ai rencontré ma collègue pendant une demi-journée en juillet, au cours de laquelle elle m'a commenté les différents dossiers, ce qui

m'a été profitable au début de l'année. Une deuxième rencontre aurait pu être utile. J'ai eu de la chance de remplacer quelqu'un de très organisé ce qui m'a permis de retrouver l'information assez facilement sans la contacter mais je sais que je peux le faire à tout moment.

Direction : *qui avez-vous pu rencontrer et quels conseils donneriez-vous de démarches à faire et de personnes à rencontrer pour bien commencer l'année ?*

Jean-Baptiste Piveteau : j'ai pris rendez-vous avec le DASEN pour me présenter. Au sein de l'établissement, il est nécessaire de rencontrer et de discuter avec tous les personnels (vie scolaire, ATT, etc.) et pas seulement avec les professeurs.

L'impact de votre nouveau métier sur votre vie

Direction : *quels conseils pour préserver un champ privé ?*

Jean-Baptiste Piveteau : ce ne sera pas une surprise pour les lecteurs, l'impact sur la vie personnelle est très important d'autant plus quand on était professeur du secondaire avec beaucoup de travail mais une organisation assez libre de son emploi du temps. Il y a beaucoup de réunions le soir (conseils de classe, CA, réunions parents professeurs, réunions d'information diverses…). Je travaille encore certains soirs et certains week-ends mais j'espère que cela diminuera l'année prochaine. C'est un métier passionnant aux multiples facettes mais très prégnant, il est nécessaire de se garder des activités extérieures et de les noter sur l'agenda.

Le binôme avec votre chef d'établissement

Direction : *y a-t-il des erreurs à éviter ?*

Jean-Baptiste Piveteau : cela dépend tellement des personnalités qui se rencontrent ! En tout cas, ce fameux binôme (en collège) n'est pas une simple expression et j'aurais eu beaucoup de mal à poursuivre cette carrière si dans ma prise de fonction j'avais été en conflit avec mon CEA. Après le premier poste, nous sommes plus armés pour faire face à des situations difficiles avec le chef d'établissement mais leur choix est fondamental dans notre année de formation. J'ajouterais une personne essentielle dans le tableau du fonctionnement, la secrétaire qui détient souvent les clés de certains dossiers et de certaines procédures.

Direction : *que retenir du jour de la rentrée et des deux premiers mois.*

Jean-Baptiste Piveteau : pas facile ! Tout va très vite. Il faut pouvoir être capable de répondre aux demandes sur les emplois du temps (EDT), c'est essentiel. Il faut rester sobre dans sa présentation le premier jour, prise de risque superflue à ce moment ! Justement, les deux premiers mois seront l'occasion de faire connaissance avec l'ensemble des personnes de l'EPLE. ☐

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

2 Du CIO au b

Direction : *Votre profil est très particulier chez les personnels de direction. Racontez-nous votre parcours.*

Clara Boulestin : après avoir exercé en tant que surveillante d'externat pendant plusieurs années, je suis devenue conseillère d'orientation psychologue (métier que j'ai exercé pendant plus d'une dizaine d'années), puis directrice de CIO (six années d'exercice). J'ai débuté ma carrière en région parisienne puis j'ai découvert les académies de Reims, Lille, Poitiers, Toulouse et Montpellier, académie dans laquelle j'exerce encore. Par ailleurs, j'ai toujours cherché à enrichir ma pratique et me suis ainsi engagée en tant que formatrice (DAFPEN, IUFM), membre de jury de concours (COP) ou encore chargée de mission (mise en place du PDMF).

Direction : *peu de personnels de direction ont été auparavant directeur de CIO. Pourquoi avoir choisi ce virage professionnel ? Quel a été le déclic ?*

Clara Boulestin : j'ai tiré deux constats majeurs de mon engagement dans les CIO, au service du public.

Le premier est que l'orientation est passionnante, elle comporte des procédures mais relève également et surtout d'un processus. La capacité à faire un choix, à s'orienter, à chercher l'information, à décider… relève d'une construction progressive

ureau de principale adjointe

et s'apprend. Non pas au sens didactique du terme mais de façon pédagogique. C'est le sens du « parcours avenir » qui en fait un objet pédagogique avec compétences et connaissances à acquérir dans le cadre d'un référentiel précis.

Le second constat est que les services d'orientation accompagnent, soutiennent, étayent, proposent… aux établissements. Mais le pilote reste bien entendu le chef d'établissement, à lui seul revient la possibilité d'impulser ou pas ce qui est suggéré.

Je sentais que je touchais les limites de ma fonction, que je souhaitais désormais être au cœur du système et non plus en périphérie.

J'aspirais à mettre mes compétences au service des élèves :

- d'une part, dans une approche globale, c'est-à-dire en tenant compte de tous les aspects de leur construction au sein de l'École ;
- et d'autre part, en ayant de vrais leviers entre les mains et en exerçant réellement au cœur du système éducatif. L'établissement scolaire est le cœur du système éducatif, là où tout se joue pour les élèves…

Une cheffe d'établissement formidable m'a donné envie et encouragée à me lancer dans ce fabuleux projet… Cette femme personnel de direction m'a permis de me rendre compte que l'on pouvait faire ce travail passionnant en portant les valeurs que je porte, en étant ce que je suis et ce que je souhaitais mettre en œuvre à la tête d'un établissement scolaire.

Un nouveau positionnement, d'autres responsabilités

Direction : *est-ce que votre expérience antérieure vous a permis de changer de posture facilement ? Avez-vous spontanément trouvé votre place ? Avez-vous éventuellement des conseils pour les collègues de la promotion suivante.*

Clara Boulestin : mes responsabilités en tant que directrice de CIO ont été facilitatrices quant à la capacité à prendre des décisions dans une approche systémique et globale et à piloter des projets. Elles m'ont également aidée dans la sphère de la gestion des relations humaines, dans l'animation de réunions, l'aspect organisationnel ou encore dans les contacts avec l'environnement. Je me suis sentie relativement vite à ma place, j'ai pris beaucoup de plaisir à découvrir ce nouvel environnement dans lequel j'ai été extrêmement bien accueillie et guidée. Ce changement était également pour moi un nouveau défi à relever et c'est précisément ce qui anime mes choix professionnels.

La découverte était plus importante quant au fonctionnement d'un établissement scolaire, de ses instances et des journées d'un personnel de direction. La

préparation au concours faisant partie intégrante du changement de posture et de la prise de fonction, j'avais passé du temps en collège et en lycée, à participer à des réunions ou simplement à vivre les journées du chef d'établissement. Cela m'avait d'ailleurs confortée dans mon choix.

Je redécouvre que la persuasion est un élément essentiel pour un personnel d'encadrement, se nourrissant de crédibilité et de confiance, clés de voûte d'un pilotage qui se fera avec l'adhésion des protagonistes et en cimentera ainsi l'action, favorisant la pérennité. Notre rôle est d'accompagner les changements en profondeur en évitant « l'éphémérisme ».

À mon avis, il ne faut surtout pas hésiter à échanger, poser des questions, partager et parfois vérifier que l'on part dans la bonne direction si on a le moindre doute. Nous apprenons le métier et devons conjointement nous faire confiance (la préparation au concours et sa réussite nous ont déjà aidés à faire notre mue et à changer de corps) et savoir rendre compte en gardant à l'esprit que la loyauté est le ciment du lien qui unit l'équipe de direction.

Direction : *qu'est-ce qui se révèle plus difficile immédiatement après votre prise de fonction : gérer les conflits, choisir, arbitrer, décider, s'occuper du travail des autres, communiquer, informer, organiser… ?*

Clara Boulestin : je n'ai pas vécu les choses comme étant difficiles. Lorsque j'avais un doute sur la manière de m'y prendre, je prenais conseil auprès de mon chef d'établissement qui m'a toujours écoutée et aidée tout en prenant le temps de m'expliquer. Je souhaitais simplement me conformer aux modalités de fonctionnement de l'établissement scolaire en veillant à respecter ses spécificités, tant sur le fond que sur la forme.

D'une manière générale, je trouve que l'aspect le plus délicat, dans ce que vous évoquez, est en effet la gestion des conflits (hors vie scolaire). Cela nécessite d'approcher l'intégralité des éléments qui fondent le différend et d'avoir un regard impartial, conditions *sine qua none* de l'ouverture de la voie vers la résolution. Amener les individus à se décentrer, faire de la médiation, parfois redonner à chacun sa place sont pourtant essentiels pour le climat de travail au service des élèves.

La gestion du temps : l'articulation stage/journées de formation/établissement

Direction : *comment vous êtes-vous organisée dans ce nouveau métier ? Avez-vous défini votre mode de fonctionnement avec votre chef d'établissement ? Dans l'organisation du travail, du temps, au niveau des journées et des semaines ? Avez-vous appris seule ou en binôme (avec votre chef) à gérer les priorités, à planifier, à anticiper ?*

Clara Boulestin : l'organisation est un aspect fondamental, quelle que soit la fonction mais, en effet, encore plus dans les fonctions d'encadrement. Ce que je trouve le plus sensible est d'articuler travail de fond, gestion du quotidien et traitement des urgences… Les sollicitations sont beaucoup plus nombreuses au sein d'un établissement scolaire qu'au sein d'un CIO. C'est ce qui me plaît d'ailleurs… Passer d'une activité à une autre. J'avais l'habitude, l'ai toujours d'ailleurs, de travailler porte ouverte afin d'être disponible pour les personnels. J'estime que la disponibilité est essentielle au bon fonctionnement et au climat de travail. Je profite donc des moments de calme pour travailler les dossiers de fond.

Dès le début de l'année, nous avons repris l'organisation annuelle et affiné cette dernière, notamment en fonction des périodes de formation, à l'ESENESR et en académie. Cela m'a permis d'avoir un premier regard sur le temps qui passe et les échéances à ne pas rater.

Nous avons pris nos fonctions en même temps, ce qui nous permet, conjointement, de porter un regard neuf. Nous travaillons beaucoup ensemble, il m'apporte beaucoup dans ma professionnalisation et reste toujours ouvert à mes nombreuses questions.

Découvrant l'année scolaire côté établissement, il m'aide à anticiper, à planifier en ayant ce souci, que je partage profondément, de diffuser largement en amont afin de favoriser les échanges avec les personnels. Nous partageons cette autre volonté de l'organisation efficiente optimale dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté éducative.

La formation

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

Clara Boulestin : la formation trouve essentiellement son sens dans la distanciation qu'elle nous permet de prendre. Elle offre un espace-temps différent grâce auquel nous pouvons enrichir et nourrir notre pratique. Elle complète l'apprentissage effectué dans l'exercice de nos fonctions qui reste le plus formateur. On apprend en faisant, en se questionnant et en ayant une vision du but à atteindre. On apprend à piloter en copilotant…

La formation et l'apprentissage commencent avec la préparation au concours

et, il me semble, ne se terminent jamais vraiment car nous avons toujours à apprendre… Mais dans cette année de stage, j'apprécie les séminaires à l'ESENESR qui apportent une hauteur de réflexion et nous donnent l'opportunité de rencontrer des collègues d'autres académies et de nous enrichir de rencontres professionnelles nous ouvrant d'autres horizons. L'articulation entre conférences et ateliers donne une dynamique et un rythme intéressants. Les contenus nous permettent d'aborder cette nouvelle fonction en prenant de la hauteur.

Les temps d'échanges territoriaux et académiques, plus près de nos problématiques de terrain, nous aident à avancer concrètement.

La formation a également pour vertu de nous permettre de créer et conserver des liens avec des collègues et de pouvoir parfois échanger sur des problématiques communes.

Le stage en entreprise, que j'ai eu la chance de faire dans un hôtel restaurant trois étoiles de la région, une vraie découverte (!), paraît contraignant mais est en réalité très enrichissant. Il offre l'opportunité de découvrir le monde économique et professionnel, certes, mais permet également, et ce n'est pas un moindre avantage, de lutter contre les représentations des professionnels à l'encontre de l'Éducation nationale. Le rapprochement est donc bénéfique pour les deux parties qui doivent avoir vocation à travailler ensemble, dans l'intérêt des élèves, futurs adultes de demain.

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

Clara Boulestin : il me semblerait bénéfique de développer les approches croisées avec les corps d'inspection. Nous sommes de plus en plus amenés à travailler ensemble, ce qui paraît légitime et pertinent au regard de l'évolution attendue de notre système éducatif. Par ailleurs, un espace de mutualisation d'outils pratiques dans le cadre de l'administration de l'établissement pourrait être judicieux. La dimension juridique, bien que présente dans la formation académique, mériterait d'être accentuée. En tant que chef d'établissement, nos décisions s'ancrent dans la loi, la morale et l'éthique. Nous sommes avant tout des professionnels. Nous nous devons de respecter et faire appliquer la loi. Le chef d'établissement est la loi dans son établissement, il crée du droit. Cette dimension est donc fondamentale.

La question de la titularisation

Direction : *quelles sont les étapes à ne pas rater jusqu'à la titularisation ?*

Clara Boulestin : la titularisation passe par deux rendez-vous à ne pas manquer : l'inspection par l'inspecteur d'académie-inspecteur pédagogique régional établissements et vie scolaire (IA-IPR EVS) et l'entretien avec l'inspecteur d'académie-directeur académique des services de l'Éducation nationale (IA-DASEN). Ce premier moment doit être l'occasion de tirer bénéfice du regard des corps d'inspection. Il ne s'agit pas en effet d'être jugé mais bien d'identifier les axes de progrès et de formation (en articulation avec le contrat individuel de professionnalisation élaboré dans le cadre de la formation). J'avais soigneusement préparé ce moment en choisissant une activité d'animation dans laquelle je me sentais confiante et en informant les protagonistes de la présence de l'inspecteur.

L'entretien avec l'IA-DASEN m'a offert l'opportunité d'un bilan d'étape quant aux différentes dimensions d'évaluation d'un personnel de direction. Il a également été très riche d'enseignement. Le rapport d'activité est un support essentiel à ces deux moments, d'où l'importance de sa rédaction, son contenu et son approche réflexive. Il permet de faire le point sur l'ensemble des missions accomplies et ainsi de se poser.

La titularisation tient également compte des rapports rédigés par le chef d'établissement d'affectation et le délégué académique à la formation des personnels d'encadrement (DAFPE) au regard du déroulement de notre parcours de formation.

En creux des deux premiers temps formels doit résider, il me semble, une vigilance permanente quant à une éventuelle mise en difficulté ou sensation d'être dépassé(e). Si cela venait à arriver, il faut être en mesure de le repérer pour pouvoir y remédier.

Direction : *avez-vous consigné la trace de cette année de transition ?*

Clara Boulestin : je n'ai pas tenu de journal mais sachant que je devais faire un rapport d'activité, je me suis appliquée à régulièrement noter les différentes activités menées et les réflexions soulevées. Cela m'a ainsi permis de ne pas en oublier et de rédiger mon rapport d'activité avec aisance.

Par ailleurs, j'avais fait une sorte de rapport d'étonnement à la suite de ma première visite dans l'établissement. J'y suis parfois revenue car on a tendance à vite s'habituer à des choses qui nous ont au départ paru surprenantes. Le rapport d'étonnement correspond à ce qui nous est demandé dans le prolongement du stage en entreprise : une comparaison entre ce que nous connaissons (l'EPLE) et ce que nous découvrons (l'entreprise).

Direction : *aviez-vous rencontré votre prédécesseur ? Êtes-vous restés en contact ?*

Clara Boulestin : oui, j'ai rencontré mon prédécesseur avant la prise de fonction. L'académie de Montpellier a organisé une journée dans l'établissement scolaire immédiatement à la fin de l'année scolaire. Cela nous a permis de nous rencontrer, ancienne et nouvelle équipe de direction. Nous avons également rencontré certains personnels, visité l'établissement et passé un temps de travail ensemble.

Je suis restée en contact avec mon prédécesseur et l'ai contacté à une ou deux reprises. Mais finalement, je me suis davantage tournée vers mon chef d'établissement car nous prenions nos fonctions ensemble et cela permettait de co-construire et définir ensemble la direction à prendre.

Direction : *quelles démarches faire et quelles personnes rencontrer pour bien commencer l'année ?*

Clara Boulestin : il me semble essentiel de rencontrer son prédécesseur ainsi que le chef d'établissement. Solliciter

un entretien avec l'IA-DASEN s'avère également être pertinent. Il me paraît fondamental de prendre son poste dès la réouverture de l'établissement. Cela permet non seulement de préparer la pré-rentrée et la rentrée mais également de prendre ses marques et de se sentir plus à l'aise à l'arrivée des personnels et des élèves, de pouvoir parler de l'établissement. Il faut prendre le temps de découvrir les locaux, les spécificités de l'établissement (indicateurs de pilotage), l'environnement, prendre connaissance du projet, du contrat d'objectifs, des derniers comptes rendus de conseil d'administration, des emplois du temps… J'ai ainsi pu aborder ce premier temps essentiel, cette première rencontre, avec plaisir et sérénité, en me sentant appartenir à l'équipe de direction depuis un petit moment déjà…

L'impact de votre nouveau métier sur votre vie

Direction : *quels changements dans votre vie et quels conseils pour préserver un champ privé ?*

Clara Boulestin : ce qui a changé est le rythme de travail. La journée débute très tôt et se termine très tard d'autant que je ne suis pas logée sur place. J'essaie donc d'être pleinement présente auprès de ma famille lorsque je rentre et les week-ends, et ainsi de ne pas travailler à la maison. L'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle est essentiel, d'autant que cette première année est très exigeante : entre l'apprentissage du métier et les temps de formation, il reste peu de temps pour soi. Alors il est essentiel de le préserver. Il faut essayer, même si ce n'est pas toujours facile, de savoir s'arrêter. En effet, il y a toujours quelque chose à faire. D'où l'importance de l'organisation, de la gestion du temps et des priorités. Et d'accepter parfois d'être frustré car on n'a pas eu le temps de terminer un ouvrage et qu'il faudra le reprendre le lendemain ou qu'il n'est pas aussi parfait qu'on l'aurait souhaité…

Direction : *alors, ce fameux binôme avec le chef d'établissement ?*

Clara Boulestin : je le disais, nous avons pris nos fonctions en même temps. Cette temporalité nous a amenés à beaucoup travailler ensemble, beaucoup échanger, co-animer de nombreuses réunions, élaborer ensemble la stratégie de pilotage de l'établissement… Je me suis tout de suite sentie impliquée et considérée dans mes fonctions. Mon chef d'établissement a toujours été à l'écoute de mes nombreux questionnements. Je me suis toujours tournée vers lui au moindre doute dans ce que j'avais à faire ou parfois avais fait. Il me semble essentiel de construire une relation de confiance, de travailler dans la transparence et de ne rien cacher qui pourrait avoir des conséquences pour l'établissement. Je lui rends régulièrement compte quant à mes avancées dans les dossiers qu'il m'a confiés. Il est fondamental d'aller dans la même direction. J'aime l'image du pilote et du co-pilote qui doivent suivre la même direction et communiquer afin de s'en assurer. J'attache également beaucoup d'importance à la loyauté qui est la clé de voûte de cette relation de confiance. Nous nous sommes rapidement rendu compte que nous portions les mêmes valeurs, ce qui est indéniablement facilitateur au regard de ce qu'elles guident nos comportements et nos décisions.

Je garde toujours à l'esprit que dans la notion de délégation, il y a celle de confiance car le responsable reste le chef d'établissement. Les décisions prises sont d'autant plus importantes qu'elles l'engagent lui. Je mesure donc la responsabilité qui m'est confiée.

Direction : *que dire du jour de la rentrée et des deux premiers mois ?*

Clara Boulestin : la pré-rentrée est un moment très important : comment vais-je me présenter ? Vais-je dire que je suis stagiaire ? Que dire de moi, de mon parcours personnel et professionnel ? Nous nous sommes tous posé ces questions. En réalité, le plus important est d'être authentique et de se présenter de la façon qui nous correspond le plus et que l'on assumera le mieux. Ceci est valable pour toute décision. J'avais choisi une présentation rapide axée sur mes valeurs et précisé que c'était pour moi un nouveau métier. Les deux premiers mois ont été intenses et très fatigants. Car en plus du rythme bien plus soutenu qu'en tant que directrice de CIO (qui était déjà important), je découvrais le fonctionnement de l'établissement scolaire alors que je me devais d'être le plus efficace et efficiente possible. Chacun(e) attendait en effet de moi que je remplisse mes missions. Un vrai défi que j'ai aimé relever ! Et je redis combien j'ai été aidée par mon chef d'établissement qui a été très disponible.

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

Clara Boulestin : quelques exemples de compétences qui m'ont semblé essentielles à acquérir pour cette première année :

- s'organiser et surtout gérer les priorités. Il y a tellement de tâches diverses et simultanées à effectuer qu'il faut d'une part les hiérarchiser et d'autre part s'organiser pour ne pas en oublier ;
- communiquer : que ce soit dans l'intimité de l'équipe de direction ou envers les différents membres de la communauté éducative ;
- utiliser les outils informatiques, de bureautique et multimédias s'avère désormais indispensable. ☐

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

CEA : une mission, un challenge

Accueillir un stagiaire est une mission, un challenge. Nous devons lui apprendre le métier c'est-à-dire à devenir chef d'établissement. Par conséquent, nous devons évaluer les compétences de celui-ci afin qu'il les mette rapidement au service de sa nouvelle fonction. C'est un changement de cap dans sa vie professionnelle, une nouvelle posture institutionnelle. Sans demande de la part du rectorat de notre désir de former un personnel de direction, le chef d'établissement adjoint nommé est reçu par le chef d'établissement d'accueil (CEA) en fin d'année scolaire. La période est difficile, très chargée pour nous, donc souvent la présentation est écourtée. Pourtant, le ressenti de la première fois est essentiel ainsi que l'explication succincte par le CEA des missions générales, et celles plus spécifiques attachées à son établissement.

Son accueil doit être rassurant, lui donner confiance, être bienveillant et surtout nous devons faire preuve de patience pour appréhender, avec lui, les nouveaux outils de travail ainsi que le changement de posture. En effet, nous n'avons pas de baguette magique même si parfois l'institution est souvent pressée de leur réussite afin de les titulariser. Si nous parvenons à former une équipe, sa lettre de mission n'est plus un ensemble de tâches à exécuter. Il devient un véritable collaborateur. Ce qui est mon cas. De ce fait, je dois me contraindre de mettre des temps de pause : réflexion commune sur les prises de décision, rôle attribué dans les instances, etc. Ces moments sont parfois, voire souvent, écourtés par le quotidien mais il faut essayer de les tenir. Gage d'un travail commun.

La visite des candidats avant de faire leurs vœux est très importante. Pour ma part, j'ai décidé de prendre le temps nécessaire lors de conversations téléphoniques pour expliquer mes attentes, puis j'ai reçu longuement les deux candidates potentiellement intéressées. Après notre entretien, elles sont allées sur le terrain, « sentir le collège ». Dans ces conditions, j'ai pu travailler auprès d'une des deux candidates que j'avais reçues. Nous nous sommes presque choisies. C'est d'une grande importance. Je rappelle que je travaille en réseau d'éducation prioritaire.

Pour évoluer progressivement vers le métier de chef d'établissement (CE), je lui suggère d'observer, de mesurer la somme de travail qu'elle peut faire en parallèle avec sa formation, très vite, de prendre de la distance ainsi que le temps de la réflexion avant toute décision, de ne pas hésiter à s'assurer auprès du CE s'il y a un doute et surtout de ne pas s'enfermer dans des tâches essentiellement administratives et techniques. Par conséquent, dans la mesure du possible, de m'accompagner aux différentes réunions institutionnelles afin de connaître les personnels attachés au bassin, à la direction académique, au rectorat. Et surtout de ne pas oublier que la vie personnelle est un point d'équilibre qu'il faut préserver.

Suivre un chef d'établissement adjoint est chronophage. Il suit une formation calendaire et est donc souvent absent au moment les plus intenses. Les relations avec les différents personnels de l'institution à son sujet se font souvent par voie informatique. Lorsque le chef d'établissement adjoint reçoit la visite obligatoire ou fortement conseillée de ces responsables, cela permet un échange personnalisé mais aussi sur l'ensemble de la formation. Il est évident que celle-ci est absolument nécessaire pour leur nouveau métier mais demande une grande anticipation pour que la sérénité puisse s'exercer même lorsque le quotidien est très intense. Par ailleurs, le stagiaire revient avec une mine d'informations, de savoir-faire qu'il doit partager avec son CEA. Il n'y a pas d'âge, ni de statut pour apprendre.

En conclusion, je dirais que pour les deux, CE et CE adjoint, la première année de formation est essentielle, intéressante mais fatigante et parfois trop intense. ☐

Anne WASMER
Principale du collège Flora Tristan
Carrières-sous-Poissy (78)

4 Le référent : accompagner les

*Les lauréats de concours, pendant leur année de stage, bénéficient de plusieurs accompagnements : celui de leur chef d'établissement d'accueil (CEA), celui des responsables de la formation, celui de l'IA-IPR EVS, celui du PVS, mais aussi celui du référent, parfois appelé tuteur. Accompagner un(e) ou des adjoint(e)s dans son (leur) année de stage en qualité de référent ou tuteur nécessite comme pour le CEA des talents de pédagogue et de pouvoir dégager du temps. Cette fonction de référent implique aussi d'avoir réfléchi sur le métier, la posture, de connaître la formation statutaire mise en œuvre par l'institution tant à l'*ESENESR *qu'en académie. Enfin, 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… Olivier Beaufrère a accepté de témoigner. Principal d'un collège de l'Essonne, dans l'académie de Versailles, il est référent de deux stagiaires en poste l'un en collège, l'autre en lycée. Il raconte cette année un peu particulière.*

Direction : *vous êtes principal et accompagnez deux adjoints personnels de direction stagiaires cette année. Comment le voyez-vous : une « mission », un numéro d'équilibriste ou un exercice facile ?*

Olivier Beaufrère : la fonction de référent est très enrichissante. Cette mission vient en complément de notre quotidien. C'est l'occasion de faire un arrêt sur image et de prendre du recul. Le contact avec les deux collègues stagiaires est facile. Mon tutorat est basé sur des temps d'échanges en fonction de leurs besoins, de leur actualité, d'un *feed-back* sur leur formation.

Direction : *comment ce tutorat est-il organisé dans l'académie, à l'échelle de l'académie, du bassin ou du département ?*

Olivier Beaufrère : fin juillet, j'ai reçu un mail pour m'informer de cette nouvelle mission. Lors de la réunion d'accueil des lauréats, j'ai rencontré les deux collègues stagiaires que j'allais accompagner. La prise de contact a été rapide et franche. Le calendrier de formation est très structuré et les rôles et missions de chacun (CEA, référents, corps d'inspection) sont clairement posés en fonction des temps et des échéances de la formation.

Chacun s'y retrouve facilement et nous sommes très vite complémentaires. D'une manière générale, les stagiaires nous interpellent en fonction de leurs questionnements.

Direction : *quelle est votre relation avec les corps d'inspection et les PVS ? Avec la division de la formation ? Participez-vous à l'élaboration du plan de formation ?*

Olivier Beaufrère : nous sommes membres à part entière de l'équipe académique de formation des cadres (EAFC). Dès la mi-septembre, nous sommes tous réunis en séminaire académique pour poser nos missions, repérer les jalons de l'année de formation et élaborer les équipes de formateurs sur les différents modules.

stagiaires

Plusieurs autres journées, construites autour de la formation, sont proposées en regroupement académique lors d'autres temps-clés de l'année. Tous ces temps se réalisent en inter-catégoriel et les échanges et interventions entre les formateurs sont riches.

Direction : *qui vous a choisi pour ce rôle de référent ? Étiez-vous volontaire ? Faisiez-vous partie de l'équipe de formation ?*

Olivier Beaufrère : un appel à candidature a été lancé officiellement auprès de tous les chefs d'établissement de l'académie en mai 2016. Comme mes collègues volontaires, j'ai renseigné un dossier reprenant les éléments de mon parcours professionnel, dans les champs de l'accompagnement et de la formation. Je l'ai transmis à l'EAFC par la voie hiérarchique. J'intervenais depuis plusieurs années auprès du « GOPIC », le dispositif de préparation pour accompagner les candidats au concours des personnels de direction sur l'académie.

Direction : *quel temps cela représente-t-il ? Quel intérêt pour le regard sur le métier ? Quel travail collectif cela vous impose-t-il ? Animez-vous des ateliers d'échanges de pratique ?*

Olivier Beaufrère : je pose tout de suite avec les stagiaires mon rôle comme celui d'un facilitateur toujours à leur écoute. Je suis disponible en dehors des regroupements académiques pour les accompagner, répondre aux questions que l'on ne pose pas en formation ou à son CEA, rappeler les temps et les jalons de ce parcours, réexpliquer certains points et également élargir leur point de vue pour construire leur réflexion et les conduire vers une posture de chef.

Nous nous regroupons une fois par période (dans leurs établissements ou dans le mien). Nous nous sommes associés avec un autre collègue référent du département pour favoriser un « groupe » plus actif et conduire des actions d'analyse de pratique ensemble. Entre les séminaires académiques, les temps de formation, les regroupements des stagiaires que j'accompagne, j'évalue à plus d'une quinzaine de journées le temps donné à cette mission.

Direction : *que transmettez-vous aux stagiaires ? Comment fonctionnez-vous avec eux ? Acceptent-ils ce tutorat ?*

Olivier Beaufrère : ma mission de référent est construite sur une relation de confiance. Je suis facilement joignable et à leur écoute. Je leur propose d'être à la croisée des différents partenaires de leur formation. Nous nous voyons régulièrement et sommes en contact direct par mél ou par téléphone. Le tutorat est parfaitement accepté et ne pose aucune difficulté.

Direction : *quelle est votre relation avec les chefs d'établissement d'accueil (CEA) ?*

Olivier Beaufrère : les CEA sont des collègues que je connais et avec qui je travaille sur le département dans d'autres contextes. Dès le début, nous avons pris l'habitude d'échanger sur les stagiaires d'une manière constructive avec le recul nécessaire sur leur entrée dans la fonction, leurs besoins et l'élaboration de repères dans leur formation.

Direction : *quels conseils importants 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.*

Olivier Beaufrère : lorsque l'on entre dans cette fonction de chef d'établissement il faut savoir que la mission est passionnante et prenante. Le cursus de formation est fondamental car il apporte un équilibre très juste entre leurs représentations, le terrain et leurs besoins. La présence en formation est indispensable. Les contenus sont posés comme des repères et interviennent dans le temps en fonction des besoins temporels et de l'actualité du terrain. Il faut impérativement se construire un réseau d'échange et de partage entre collègues et en inter-catégoriel sur le département et l'académie. Le conseil le plus précieux serait de pouvoir échanger et être accompagné, y compris bien des années après la formation, sur des situations complexes ou tendues.

Direction : *et puis, les petites choses ou moments à ne pas oublier ou louper ?*

Olivier Beaufrère : être attentif aux moments de tensions dans l'année, lorsque le rythme s'accélère ou que la période est plus tendue. Il faut leur faire découvrir nos différentes missions quotidiennes avec bienveillance. ☐

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

5 La formation statutaire vue de

À l'occasion de la publication de la note de service du 4 février 2016, qui réorganisait la formation professionnelle statutaire des personnels d'encadrement de l'Éducation nationale, notre collègue Susanna Deutsch, commissaire paritaire nationale, avait rencontré le directeur de l'ESENESR, Jean-Marie PANAZOL, pour l'interroger sur la mise en œuvre de ce nouveau référentiel de la formation et sur le rôle d'impulsion et de coordination de ses services.

Susanna Deutsch : *la nouvelle organisation de la formation professionnelle statutaire associe désormais les personnels de direction et les inspecteurs (aussi bien IA-IPR que IEN) dans un cursus commun. Quelles sont les raisons de cette association, et quels changements pensez-vous que ces nouvelles modalités peuvent induire ?*

Jean-Marie PANAZOL: ce plan repose sur le constat que, certes, il existe deux missions, deux fonctions différentes, d'un côté, un chef d'établissement qui pilote une organisation scolaire, un établissement scolaire et, de l'autre, un inspecteur qui, lui, évalue, son cœur de métier, et anime un territoire pédagogique qui peut être une circonscription ou bien un territoire académique. Deux métiers, deux missions bien différentes, bien distinctes et qui renvoient à des préoccupations différentes du système éducatif, de l'institution.

D'un côté, c'est de la prise de décision, c'est de la gestion quotidienne, c'est de l'animation, c'est de l'impulsion d'équipes pédagogiques par rapport à des projets, par rapport à la prise en compte de contextes territoriaux : c'est le chef d'établissement qui va avoir une partie gestion, une partie pilotage pédagogique, une partie animation. Il est dans un contexte juridique spécifique qui est celui de l'EPLE. Il n'est pas uniquement l'ultime maillon d'une chaîne hiérarchique, il a aussi une autonomie de décision de par les textes. L'inspecteur, de l'autre côté, répond à un besoin de l'institution qui est de produire de l'information pour rendre la décision pertinente. Il rend compte au recteur ou au DASEN de ce qu'il a vu dans une méthodologie rigoureuse de prise d'information et d'analyse. Il va donc aider à la prise de décision pour le pilotage du système éducatif. Mais il va aussi – et c'est là que l'on va voir poindre des éléments convergents avec les missions du chef d'établissement – fournir un certain nombre d'informations, animer d'un point de vue pédagogique au sens large. Et il faut considérer que cette expression n'est pas une question disciplinaire, mais plus large. L'inspecteur va aussi, avec une vision différente de celle du chef d'établissement, avoir cette mission d'impulsion, de coordination, d'animation pédagogique sur un territoire. Et donc, on voit bien émerger des préoccupations, des thématiques, des champs professionnels de recouvrement avec le chef d'établissement.

Ce constat, des missions spécifiques, mais aussi des thématiques qui sont communes, nous a conduits à réorganiser les formations de façon à permettre de travailler sur l'identité professionnelle de chaque corps, mais aussi de pouvoir travailler sur les intersections, sur ce qui fait la communauté éducative et qui regroupe les chefs d'établissement et les inspecteurs autour de thématiques communes.

Cela signifie donc que les formations statutaires obligatoires pour chefs d'établissement et inspecteurs sont harmonisées. Une première année qui conduit à la titularisation, est plu-

l'ESENESR

tôt centrée sur la dimension « cœur de métier », et une deuxième année qui va plutôt être sur les champs partagés, sur les champs communs avec, dans cette deuxième année, un maximum de travail en commun des chefs d'établissement et inspecteurs.

Susanna Deutsch *: la nouvelle organisation insiste sur « une formation individualisée, appuyée sur un bilan de compétences et formalisée au travers d'un contrat individuel de professionnalisation » (CIP). Pourriez-vous expliciter en quoi consiste cette individualisation ?*

Jean-Marie PANAZOL: l'individualisation d'abord, ce n'est pas la formation individuelle. C'est une formation individualisée. Il faut s'entendre sur les termes. Ce n'est pas « un enseignant, un élève » ou « un formateur, un stagiaire ». Qu'est-ce que ça signifie en termes de formation d'adultes ? Cela veut dire qu'au départ, il faut tenir compte de l'expérience acquise par le stagiaire. Aujourd'hui quand on recrute un chef d'établissement, quand on recrute un inspecteur, on a une très grande diversité des parcours. Certains sont des enseignants de matières générales, des enseignants de matières professionnelles, des enseignants de séries technologiques, des CPE. Et dans ces catégories-là vous avez des individus qui ont des expériences extrêmement diverses et donc des compétences variées. Il faut, premier travail, repérer les compétences et identifier quelles sont celles qui sont directement réinvestissables dans les fonctions de cadre. À quoi sert de proposer une formation lourde sur le numérique si le chef d'établissement stagiaire, ex-enseignant, était un formateur académique, parfaitement rompu aux nouvelles pratiques pédagogiques, aux différents usages numériques ! S'il est un *geek*, non seulement dans la maîtrise technologique mais en plus dans le transfert, dans la pédagogie… ça ne va pas lui servir à grand-chose. La pratique intelligente est de l'utiliser comme formateur mais certainement pas de lui infliger des formations d'initiation…

La première étape est donc l'identification, et là nous avons un rôle essentiel dans la coordination avec les responsables académiques de la formation. En effet, ce que j'évoque là, ce n'est pas uniquement la formation « esenienne », c'est l'ensemble de la formation. N'oublions jamais que nous avons trois acteurs de formation : l'ESENESR, l'académie, et le lieu d'exercice, donc l'établissement d'affectation pour le chef d'établissement, et donc le CEA. Ces trois éléments doivent être coordonnés. Cette coordination, je reviens à la question de l'individualisation, doit s'approcher aux différents niveaux. Le premier niveau que j'évoquais c'est plutôt le niveau académique. L'identification des compétences et la construction d'un plan de formation qui intègre les compétences acquises et celles à acquérir. C'est le dialogue dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel, un parcours de professionnalisation, avec les collègues en académie, pour identifier les points sur lesquels il faut renforcer la formation et ceux sur lesquels on peut la passer au second plan parce que les compétences sont réputées acquises.

Ici au niveau de l'ESENESR, dans les regroupements à Poitiers, il sera plus souvent laissé le choix aux stagiaires de suivre tel ou tel atelier, tel ou tel module de formation. Je prends un exemple, la question de la communication institutionnelle, de la prise de parole en public. On sait bien que c'est une compétence pour le chef d'établissement qui doit être capable de s'exprimer en public, pour un inspecteur aussi. Pour certains sortants de concours ce n'est pas un sujet, ils la maîtrisent déjà parfaitement. Pour d'autres, ça peut être plus compliqué. On va donc proposer des ateliers et des modules de formation lors des regroupements sur cette question. C'est le stagiaire qui viendra s'inscrire. Ce n'est pas l'ESENESR qui dira « Madame, vous allez dans tel atelier ». On va laisser les stagiaires, en adultes – on est dans une logique de formation d'adultes – responsables de choisir tel atelier, tel module plutôt qu'un autre et de constituer leur formation dans un parcours.

Deuxième élément d'individualisation, les parcours numériques qui sont des parcours hybrides dans lesquels il y a de la formation à distance au libre choix du stagiaire par rapport au temps et par rapport aux modalités. C'est lui qui décide. Il va se brancher, il a son parcours, avec des regroupements, du travail collectif. Il y a des moments de regroupements, mais ces cours sont aussi constitutifs de la formation. On va offrir plusieurs parcours au choix des stagiaires et donc de cette façon leur permettre d'individualiser leur formation. Voilà pour le principe de l'individualisation. L'idée étant que, à partir du repérage des compétences acquises ou à acquérir, on aboutisse, en fin de formation, c'est-à-dire à l'issue des deux années de formation, à une couverture des besoins la meilleure possible.

Susanna Deutsch ***: puisque vous évoquez les acteurs de la formation, comment reconnaître le rôle des acteurs locaux de la formation, tuteurs pour les inspecteurs et chefs d'établissement d'accueil (CEA) pour les personnels de direction ?***

Jean-Marie PANAZOL: effectivement, la question de l'articulation entre les niveaux de formation, au niveau national avec l'ESENESR, au niveau académique, avec le plan académique de formation pour les cadres, et au niveau local sur le lieu d'exercice, est sans doute une des clés de la qualité de la formation. Ce n'est pas la seule mais c'en est une. Elle nécessite une très bonne coordination entre différents acteurs. Le chef de département ou l'ingénieur de formation qui est responsable des formations statutaires, le délégué académique pour la formation des cadres (DAFPE) et le CEA. La coordination et l'impulsion de cet ensemble relèvent naturellement de la responsabilité de l'ESENESR et nous avons sur cette question des marges de progrès. Notamment en ce qui concerne très certainement le cahier des charges et le dialogue avec les CEA, qui sont très nombreux. C'est une population qui est plus difficile, si ce n'est à cerner, du moins à coordonner dans une logique de communauté, de réseau, que ne l'est la population des tuteurs d'inspecteurs qui sont nettement moins nombreux. On a, bon an mal an, entre six cents et sept cents recrutements de chefs d'établissement par an. Autant de CEA. Alors que du côté des inspecteurs, il y a 180 inspecteurs et là beaucoup moins de tuteurs parce que souvent un même tuteur peut avoir plusieurs stagiaires. On a un travail à la fois de coordination, de définition, de clarification des missions du CEA, et c'est un travail qu'on a engagé au niveau du département.

Susanna Deutsch ***: des formations de CEA se font dans certaines académies. Est-ce qu'il ne serait pas envisageable de faire venir les CEA à l'ESENESR ? Sont-ils trop nombreux ?***

Jean-Marie PANAZOL: nous réfléchissons à la mise en place d'une action de formation en direction des CEA. Plusieurs modalités sont possibles. On peut les regrouper ici à l'ESENESR mais ils sont trop nombreux, on devrait envisager de le faire en plusieurs vagues. On peut aussi envisager de les former avec les outils modernes en mettant en place des parcours d'autoformation, des outils numériques. Ce à quoi nous réfléchissons, c'est de construire des parcours spécifiques de formation des CEA. Pour l'instant, nous en sommes dans la construction d'un parcours spécifique de formation des accompagnateurs experts [les formateurs en académie, N.D.L.R.]. Vous savez que dans cette « maison », les formations des inspecteurs ou des chefs d'établissement s'appuient bien sûr sur des experts issus de l'administration centrale, de l'université, mais aussi beaucoup sur des accompagnateurs experts. On les a appelés il y a quelques années des « pairs expérimentés ».

On est dans cette démarche-là : autonomie, responsabilité, on ne cherche pas une solution toute faite, on imagine une solution par rapport à un contexte. Un accompagnateur expert doit être capable effectivement de transposer son expérience professionnelle à des contextes complètement différents pour rendre les professionnels autonomes, responsables, dans une vision qui n'est pas une vision formatée, mais formative. Ça c'est la première étape, formation de l'accompagnateur expert, et l'étape suivante celle de la formation des CEA dans une logique qui sera celle d'un parcours hybride.

Susanna Deutsch ***: comment peut-on arriver à faire en sorte qu'il n'y ait pas une trop grande différence entre les formations académiques ? Lors des regroupements de plusieurs académies, les stagiaires font le constat qu'il y a des disparités importantes entre académies dans l'organisation et les ressources pour la mise en place de la formation à ce niveau.***

Jean-Marie PANAZOL: la formation en académie est de la responsabilité du

recteur. Nous avons engagé un vrai travail de discussion avec les DAFPE. Nous les réunissons deux à trois fois par an pour des séminaires de deux jours et nous avons donc travaillé à cette maquette de formation et travaillons maintenant à sa mise en œuvre. Les DAFPE sont les relais de l'ESENESR en académie. Ils vont utiliser tous les éléments et contextualiser l'ensemble du dispositif. Après nous avons d'autres éléments, les parcours numériques par exemple, qui sont uniques, nationaux. Les collègues qui suivent ces parcours, quel que soit leur lieu d'exercice, ont droit au même parcours.

Ceci dit, nous sommes beaucoup dans un pouvoir de conviction. C'est ce qui rend l'exercice intéressant d'ailleurs. Je n'ai pas de lien hiérarchique avec les DAFPE. J'essaie de les convaincre de la nécessaire coordination.

Nous savons bien aussi que d'une académie à l'autre, d'une grande académie, opulente en termes de moyens, mais surtout de nombre de stagiaires, de vivier, à une toute petite académie, où l'effectif est plus réduit, l'exercice est plus difficile, et c'est là qu'apparaissent des différences. Entre l'académie où il y a un potentiel de formateurs réel et une autre où le vivier potentiel est plus restreint, il faut travailler avec les académies sur des solutions éventuelles de mutualisation. Sans doute le regroupement et les régions académiques vont-elles permettre de faire émerger des potentiels que les académies prises individuellement n'avaient pas. ☐

L'entrée dans la fonction

Le SNPDEN est très attentif à la qualité de la formation des collègues entrant dans la fonction de personnel de direction. Les congrès comme les Conseils syndicaux nationaux abordent régulièrement cette question, mais aussi celle de la juste rémunération des formateurs, encore plus depuis la mise en place des IMP pour les enseignants.

Commission carrière, CSN mars 2016

FORMATION ET ENTRÉE DANS LA FONCTION

La circulaire 2016-04 parue au *Bulletin officiel* du 3 février 2016 intitulée « Personnels d'encadrement pédagogique », institutionnalise les principes de la formation des inspecteurs et des personnels de direction. Elle précise les modalités de la formation statutaire, tant à l'ESENESR qu'en académie, et assoit le principe d'une formation individualisée « résultant d'un dialogue régulier entre le stagiaire et les acteurs académiques ».

Le Conseil syndical national demande qu'au niveau national, mais aussi au niveau académique, puisse être vérifiée l'effectivité de la mise en œuvre :

- des aspects communs aux cadres de cette formation notamment dans la partie portant sur le positionnement ;
- de l'individualisation réelle de la formation fondée sur un diagnostic partagé qui détermine les différents modules et formations à suivre par le stagiaire ;
- de la plus grande homogénéité des droits à formation sur l'ensemble du territoire national.

Le Conseil syndical national mandate l'Exécutif syndical national pour obtenir que le différentiel de rémunération à l'entrée dans les fonctions de personnel de direction soit important pour l'ensemble des personnels.

FORMATEURS

Le SNPDEN-UNSA, réuni en CSN, exige que les personnels de direction intervenant dans la formation initiale et continue de leurs collègues, titulaires ou néo-titulaires, reçoivent une indemnité à la hauteur de l'importance de cette mission. Elle ne saurait être inférieure à la base du coefficient 3 des IMP prévues pour les autres personnels de l'Éducation nationale.

MOTION - FORMATION DES PERSONNELS DE DIRECTION

Commission carrière - Congrès Lille - mai 2012

MOTION 14 : MASTER

Compte tenu du faible développement des MASTER MADOS et de leur inadéquation avec l'exercice des fonctions de direction, le SNPDEN-UNSA revendique que soit étudié un système plus souple et mieux adapté conduisant par équivalence à une reconnaissance universitaire de niveau M2 pour les personnels de direction titulaires.

Ce système pourrait s'appuyer entre autres sur une valorisation du concours de personnels de direction, sur la VAE et sur une certification modulaire et devrait être mis en œuvre par au moins une université par académie, de manière à permettre l'équité de traitement sur l'ensemble du territoire national et à un coût réduit.

Devenir principale !

Avec le temps, les fusions d'établissements, l'allongement de la carrière et du départ à la retraite, le moment de devenir « chef » semble s'éloigner pour les personnels de direction entrés relativement récemment dans la carrière. Élisabeth Payen a été personnel de direction adjoint pendant six ans avant de devenir principale d'un collège, sans adjoint, des Yvelines. Elle termine sa première année scolaire. L'heure d'un premier bilan.

Direction : alors ce grand saut ? Conforme à l'idée que vous en aviez ?

Élisabeth Payen : il me semble que le terme « grand saut » est assez approprié.

Adjointe, j'étais bien sûr très engagée dans le pilotage pédagogique de l'établissement. J'avais certes en charge de nombreux dossiers et j'éprouvais évidemment une certaine impatience à être davantage en capacité de décider de la politique managériale. Cependant, la fonction d'adjoint me permettait de demeurer dans un certain confort, le premier responsable reste le « chef ».

Adjointe, j'écoutais parfois avec un air dubitatif les collègues qui ont fait le grand saut m'expliquer que c'est un autre métier. Après l'avoir vécu, je leur donne totalement raison. À la rentrée, lorsque tous les regards se tournent vers soi, on prend totalement conscience de la pleine responsabilité. Ce sentiment est d'autant plus fort en l'absence de collègue adjoint.

La formation initiale statutaire a toujours eu pour ambition de préparer, et ce dès l'entrée dans la fonction, à prendre la responsabilité d'un établissement, lorsque je suis entrée dans la fonction où l'éventualité de « devenir chef » était « promise » comme rapide. Le temps passant, 6 années en ce qui me concerne, nous éloigne de certaines problématiques spécifiques au « chef ».

Direction : vous avez été adjointe en collège 6 années avant d'endosser le costume de chef d'établissement. Ce costume est-il différent ?

Élisabeth Payen : je crois en effet. J'avais exercé la mission de principale par intérim quelques mois et j'avais déjà pu noter une différence.

Principale, la mission de représentation de l'établissement à l'égard des autorités, des partenaires est prépondérante. Le regard des personnels n'est pas le même. À mon sens, un EPLE repose encore sur une organisation hiérarchique. L'utilisation de l'appellation « chef » surprend la première fois. Les attentes sont fortes, dès le premier jour. Les équipes attendent des réponses rapides sur des domaines très divers, allant de l'installation de la salle de la réunion de prérentrée à la réflexion des modalités pédagogiques de mise en œuvre de la réforme.

Direction : avez-vous des conseils pour les actuels adjoints qui vont être chefs à la rentrée 2017 ?

Élisabeth Payen : il me semble difficile de donner des conseils dans la mesure où chaque expérience professionnelle présente des singularités. Cependant, il me paraît important d'avoir conscience que le mouvement des personnels de direction se fait en plusieurs temps.

J'ai su que j'étais nommée sur mon poste actuel à la mi-juillet. Il a fallu organiser la passation avec le collègue du collège où j'étais nommée, assurer mes missions

dans le collège de départ et gérer les changements personnels en quelques heures.

Je pense donc qu'il faut être prêt à partir n'importe quand, en y préparant son établissement et sa famille. Anticiper son départ est fondamental pour s'assurer que la rentrée puisse s'effectuer dans les meilleures conditions possibles, que son successeur trouvera des documents numérisés lui permettant de s'approprier rapidement les dossiers et profiter des semaines qu'il reste pour trier, classer, archiver.

Et surtout, si ce n'était pas fait, s'associer davantage à son collègue chef sur les missions qui lui sont plus spécifiques, par exemple auprès de l'adjoint gestionnaire.

Je dirais aussi, si je peux me permettre, de se réserver un temps de vacances suffisant. Conseil que je n'ai évidemment pas suivi.

Direction : comment œuvrer pour à la fois se ménager le temps d'observation nécessaire, effectuer le travail d'audit pour le diagnostic qui mènera à la lettre de mission écrite par le DASEN et être chef dès le premier jour dans l'établissement ?

Élisabeth Payen : être chef dès le premier jour s'est imposé à moi, et ce dès que j'ai franchi la porte du nouvel établissement. Les personnels ne vous accordent pas le temps que vous preniez la mesure de vos nouvelles fonctions. Il faut être opérationnel.

Indépendamment des indicateurs et des éléments donnés par mon prédécesseur, des procès-verbaux de réunions, de rapports, de tous les documents écrits que j'avais à ma disposition, écouter chaque collaborateur, chaque acteur de l'établissement a été essentiel. J'ai pris des notes pour ne pas perdre le fil. Leur perception de l'établissement a été fondamentale et m'a permis d'étayer ma propre analyse.

Au-delà de mes proches collaborateurs, j'ai ainsi pris le temps de recevoir la conseillère d'orientation psychologue, l'assistante sociale, l'infirmière scolaire. J'ai réuni le conseil pédagogique, les professeurs référents… De même, j'ai rencontré les principaux partenaires institutionnels, le maire de la commune, les référents police et sûreté territoriale, l'IEN et les directeurs d'école… Ces différents moments m'ont permis de mettre en cohérence des éléments d'observation, d'analyse explicités sur le diagnostic, support de la lettre de mission.

Ce choix de multiplier les entretiens, même si cela m'a pris un temps certain, m'a aussi permis de poser les bases d'une collaboration future.

En ce qui concerne la lettre de mission, elle a été rédigée en lien direct avec mon diagnostic après un entretien dans mon établissement avec le DAASEN. Je dois reconnaître que ce moment a été constructif et m'a donné la possibilité de prendre du recul sur les semaines vécues par une posture plus réflexive.

Direction : suggérez-vous un calendrier qu'il conviendrait de respecter pour faire face à toutes les échéances ?

Élisabeth Payen : le film annuel des personnels de direction sur le site de l'ESENESR permet une vision du calendrier annuel. Des échéances académiques et départementales se superposent. J'ai fait mon propre calendrier en tenant compte des impératifs institutionnels et en les adaptant au fonctionnement de l'établissement.

En devenant chef, j'avais certains objectifs que j'ai dû confronter au principe de réalité. Le rythme n'est pas le même pour tous. Il m'a fallu renoncer non pas aux objectifs mais au calendrier que j'avais envisagé et mettre en adéquation ma temporalité à celle de mes collaborateurs et de l'ensemble des équipes.

Aussi plus que de suggérer un calendrier, je conseillerais de tenir compte de celui des autres.

Direction : comment ne pas se laisser happer par le quotidien qui demande une réactivité de tous les instants au détriment de ce travail d'analyse du fonctionnement de l'établissement ?

Élisabeth Payen : question difficile…

Pour ma part, j'ai décidé de poursuivre mon investissement en qualité de formatrice académique de cadres et mon engagement syndical. Ces temps me permettent de garder une posture réflexive et d'enrichir ma pratique professionnelle y compris en ayant, je l'espère un regard plus macro sur le système éducatif et les attentes institutionnelles.

La collaboration avec de nombreux collègues, y compris les corps d'inspection, me permet de m'extraire du quotidien et d'avoir une approche plus systémique du fonctionnement de l'établissement.

Direction : cela est d'autant plus vrai dans les établissements sans adjoint ni, parfois, sans CPE ?

Élisabeth Payen : c'est particulièrement vrai dans ce type d'établissement. Et je me permets de le penser, c'est un non-sens.

Le binôme de direction ce n'est pas la division du travail, mais le partage des missions et la construction d'une complémentarité dans le pilotage. Certes 400 élèves mathématiquement c'est moins de personnes à accompagner, moins de conseils de classes, etc., mais le pilotage d'un établissement n'est pas une notion mathématique. L'absence d'adjoint influe forcément sur le type de pilotage et sur la capacité à impulser, à mettre en œuvre. Il faut alors multiplier les casquettes. Or je suis convaincue que la construction, l'échange au sein de l'équipe de direction sont extrêmement enrichissants pour le binôme et l'établissement. Je l'ai vécu en tant qu'adjointe avec 2 chefs qui partageaient cette vision du co-pilotage.

Ne pas se laisser happer par le quotidien est une gageure de tous les instants. Heureusement, j'ai la chance de compter sur des collaborateurs très présents. Une équipe de direction élargie : adjointe gestionnaire, CPE, infirmière scolaire, assistante sociale et secrétaire,

tous assurent des missions à mes côtés dépassant largement le cadre de leurs fonctions. L'adjointe gestionnaire et la CPE sont, je dois le reconnaître, par leur investissement et leur loyauté, hors normes.

Direction : y a-t-il des différences entre la fonction d'adjoint et celle de chef au niveau des relations avec la communauté éducative ? On imagine aisément que c'est le cas avec la collectivité territoriale et l'institution Éducation nationale, mais qu'en est-il avec les enseignants ? Avec les parents d'élèves ?

Élisabeth Payen : en ce qui concerne les parents d'élèves, la relation avec les associations de parents est prégnante. Elle me semble plus institutionnelle avec les familles qu'en étant adjointe. Je crois cependant que ces relations dépendent aussi de la culture de l'établissement, de son histoire.

En ce qui concerne les enseignants, leur attitude est à mon sens nettement différente, plus distanciée. Cependant là encore, la spécificité de l'établissement, de l'absence d'adjoint et la personnalité de chacun contribuent à donner un caractère particulier aux relations avec les équipes.

J'accorde beaucoup d'importance à la co-construction et à l'accompagnement des équipes. Être chef suppose avant tout pour moi de supporter les responsabilités et d'être en capacité de prendre les décisions finales mais la réflexion préalable ne peut qu'être partagée avec les équipes. Ce fonctionnement semble les avoir surpris. Par ailleurs, les enseignants se sont montrés très « sensibles », dans le sens soucieux, de découvrir le fonctionnement du nouveau chef, les valeurs qui le motivent… J'ai donc jugé préférable de les expliciter dès la réunion de prérentrée. Nous nous sommes ensuite mutuellement « adaptés » pour essayer de construire collectivement.

Direction : sur qui peut-on compter au moment de ce changement de posture ? Au niveau institutionnel, est-on accompagné ? Comment ? Par la formation ? Les corps d'inspection vous rendent-ils visite ? Vous ont-ils proposé un audit à visée participative comme cela existe dans certaines académies ?

Élisabeth Payen : dans l'académie de Versailles, une formation dans le cadre de la formation continue et de l'adaptation à l'emploi de plusieurs jours est proposée à tous les nouveaux « chefs ». Cette formation pilotée par une IPR-EVS, auparavant personnel de direction, permet de se plonger dans ces dossiers ; à titre d'exemple, nous réapproprier la politique budgétaire et financière.

À l'exception de cette formation, je dirais que j'ai été très accompagnée par des collègues. Je sais que le terme « réseau » est parfois détourné et je pourrais employer en ce cas le terme plus républicain de fraternité, voire de compagnonnage. Je ne donnerai aucun nom car ce n'est pas le lieu mais la solidarité a été réelle et l'est toujours. Cela passe par la mutualisation de documents à l'accompagnement technique quant à la prise en main d'un logiciel d'emplois du temps que je ne connaissais pas. Je ne compte pas les heures où des collègues sont présents.

Être chef, encore davantage qu'adjoint, c'est endosser la pleine responsabilité et le sentiment parfois d'isolement, voire de solitude. La solidarité des collègues permet d'atténuer cela et d'avancer.

Direction : on dit souvent que le chef par rapport à l'adjoint « a la responsabilité ultime ». Avez-vous eu l'occasion de le mesurer immédiatement ? Est-ce pesant ? Ou naturel puisque inhérent à la fonction ?

Élisabeth Payen : on le mesure pleinement en de multiples occasions, pour l'organisation des sorties et des voyages, la mise en œuvre des mesures de sécurité. Ce sont deux exemples parmi tant d'autres.

En ce qui me concerne, je ne dirais pas qu'elle est naturelle mais inhérente à la fonction et je n'en ai pris conscience qu'une fois assumée. Cette responsabilité, on la vit 365 jours par an, y compris les nuits.

Pesante, elle est l'est surtout pour la famille car je reste en veille en permanence, week-ends et vacances compris.

Direction : devenir chef vous a-t-il changée ? En quoi ?

Élisabeth Payen : en qualité d'adjointe je pensais influer rapidement sur le fonctionnement de l'établissement, sur les choix pédagogiques en imprimant mon rythme. En devenant chef, j'essaie d'apprendre à composer en respectant le fonctionnement de chacun. Je ne sais pas si je réussis à le faire et sans doute des pointes d'impatience sont encore perceptibles mais je m'y emploie. J'évolue vers un pilotage impressionniste. Je ne crois pas qu'on puisse accompagner en imposant des décisions mais en respectant l'humanité de chacun des membres du personnel, en leur donnant le temps de l'appropriation et de la construction. Le cadre réglementaire, les valeurs défendues ne sont pas négociables. Je n'oublie jamais d'agir en représentante de l'État, mais les modalités d'application des réformes relèvent de l'autonomie de l'établissement et de cela je suis aussi garante. S'adapter aux changements attendus en laissant un temps d'appropriation aux équipes est indispensable. Les préserver, croire en leur capacité de cadres à devenir les acteurs du changement sont devenus pour moi une condition *sine qua non* pour la réussite de nos élèves. De cela, j'avais moins conscience en tant qu'adjointe.

Je crois aussi qu'il faut savoir rester humble. Et pour cela accepter la critique. Le mot « chef » est trompeur. Je sais pouvoir compter sur certains collaborateurs, sur des collègues et mes proches que je sais suffisamment bienveillants pour me dire si mon comportement venait à devenir trop autoritariste. Être chef m'a contrainte à m'interroger encore plus qu'adjoint sur mon organisation car se préserver un temps personnel et familial est, en tous les cas cette première année, rarement possible à atteindre mais indispensable.

Pour conclure, j'ai changé parce que c'est un métier différent. Par ailleurs, ma conviction et mon engagement dans le service public d'éducation, comme nombre de mes collègues, sont si forts qu'ils influent naturellement sur ma vie professionnelle, et personnelle et de ce fait, évidemment sur ce que je suis. ☐

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

De nos livres blancs vers une charte des pratiques de pilotage renouvelée

Pendant 32 ans, les importantes évolutions du système éducatif ont transformé les missions et les attributions de l'EPLE, dans les domaines pédagogiques et éducatifs, dans la gestion des ressources humaines et de la communication interne et externe, dans la place des relations avec son environnement, dans la mise en place de nouvelles instances, dans l'usage de nouveaux outils informatiques…

Joël LAMOISE
Secrétaire national
Commission métier
joel.lamoise@snpden.net

Chacun s'accorde à dire que l'acte éducatif est aujourd'hui particulièrement complexe. Penser une nouvelle gouvernance de l'EPLE ne consiste pas à augmenter le pouvoir des uns au détriment des autres mais, au contraire, à rééquilibrer les poids respectifs des parties prenantes en tenant compte des évolutions de la déconcentration et de la décentralisation.

Par ailleurs, on constate que la mise en œuvre concrète des principes contenus dans la charte des pratiques de pilotage, créée en 2007, est bien éloignée de la réalité du fonctionnement de nos établissements.

« La première chose qui saute au regard est l'inégalité sur le territoire mais aussi (et peut-être plus grave encore) la volatilité des situations. En effet, la mise en œuvre de la charte des pratiques de pilotage oscille de la volonté de jouer le jeu d'une « nouvelle gouvernance » au refus de faire quoi que ce soit. […] L'autre aspect est le caractère zigzagant des évolutions : il suffit qu'un recteur (ou un secrétaire général d'académie, car leur attitude est cruciale en la matière) change, pour qu'une situation prometteuse s'embourbe. […] Cela veut donc dire, en termes d'action syndicale, qu'obtenir des textes nationaux qui nous agréent n'est qu'une étape dans un processus qui se prolonge par une action locale active et toujours vigilante. » [1]

Les premières réflexions de la Conférence nationale de novembre 2016 se

sont orientées sur la méthode à adopter. En effet, la question du renouvellement de la charte des pratiques de pilotage peut être abordée sous différents aspects :

1. par activités, décrites dans le BO n° 24 du 16 juin 2011 :

a. pilotage et administration ;

b. domaine pédagogique ;

c. ressources humaines ;

d. environnement.

Remarque : ce point reprend les items de la fiche évaluation avec les principales activités d'un personnel de direction, les connaissances minimales requises et les capacités essentielles à développer.

2. par domaines, selon les préconisations du GT9 [2] :

a. politique pédagogique et éducative de l'EPLE ;

b. gestion des ressources humaines ;

c. gestion administrative et financière ;

d. action éducatrice sur un territoire.

Remarque : ce point est très centré sur les missions du représentant de l'État alors que le tableau annexé à la charte des pratiques de pilotage est plus axé sur les missions du chef d'établissement en tant qu'organe exécutif de l'EPLE.

3. par principes directeurs, basés sur le relevé de conclusions de 2007 :

a. recentrer l'EPLE sur ses missions d'enseignement et d'éducation ;

b. simplifier et sécuriser le fonctionnement administratif de l'EPLE ;

c. constituer progressivement de véritables pôles administratifs dans les EPLE ;

d. contribuer à la qualité des relations de l'EPLE avec la collectivité de rattachement et avec son environnement ;

e. améliorer la communication et la concertation.

Remarque : ce point doit servir de départ à la réflexion sur des missions qui ont changé, avec un transfert réel des activités du représentant de l'État, et de ses missions, vers celles de l'organe exécutif.

4. par axes de travail, identifiés dans les conclusions du Livre Blanc 2014 :

a. autonomie/pilotage de l'EPLE ;

b. responsabilités pédagogiques et éducatives ;

c. gestion des ressources humaines ;

d. sécurisation des EPLE.

Nous avons retenu cette quatrième hypothèse de travail (*Livre Blanc 2014*), car elle cible notre cœur de métier avec la gestion des ressources humaines – management, domaine réglementaire, dialogue social – mais également la reconnaissance de l'autonomie de l'EPLE.

Dans le prolongement du thème général du congrès d'Avignon « Inventons notre métier de demain », le Conseil syndical national de janvier 2017 a appuyé ses travaux sur une série de questions/réponses proposant une vue synthétique des conditions de pilotage actuel d'un EPLE et de ses enjeux.

Chaque axe de travail a ainsi pu être alimenté par des motions de congrès et de CSN, des principes toujours d'actualité de la charte des pratiques de 2007 et des propositions inscrites dans notre *Livre Blanc 2014.*

Dès lors, nous pouvons présenter un cahier des charges évolutif, constitutif d'une charte des pratiques de pilotage renouvelée qui s'appuie sur un corpus métier. ☐

1 Observatoire de la charte des pratiques de pilotage, Philippe Tournier, *Direction* 166 de mars 2009.

2 Modernisation des métiers de l'Éducation nationale, GT9 : Les personnels de direction, représentants de l'État et premiers pédagogues des établissements.

Cahier des charges constitutif d'une Charte des pratiques de pilotage renouvelée

INTRODUCTION

« Le temps de l'organisation scolaire est en principe articulé sur l'année scolaire, dans une mécanique qui est fondamentalement celle de la préparation de la rentrée suivante et de la gestion prévisionnelle des flux d'élèves et des moyens de fonctionnement ; c'est aussi celui des trois ou quatre réunions du conseil d'administration, de celles des autres instances régulières de l'établissement, de la présidence annuelle des conseils de classe et des actes annuels de gestion des personnels.

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

Et puis, surtout, il y a le temps des imprévus et des urgences, bien plus difficile à maîtriser car, par définition, imprévisible. […]

À la différence du temps des enseignants, celui des personnels de direction n'est statutairement ni mesuré, ni même normé : il est seulement borné. Autogéré, ni totalement répétitif ni complètement programmable contrairement au temps des enseignants et des élèves, empruntant à la fois à la cloche et au sablier, au temps sacré de l'enseignement et au temps profane de la société, il s'inscrit dans une dialectique sans cesse renouvelée du prévu et de l'imprévu, de l'urgent et de l'important, qui structure la vie quotidienne des personnels de direction. » (Des évolutions contrastées, Livre blanc 2014 *du SNPDEN)*

1. AUTONOMIE/PILOTAGE DE L'EPLE

« Même si, sur le papier, les textes successifs décentrent nettement le pouvoir au sein de l'EPLE du côté du Conseil d'administration qui en a aujourd'hui de considérables (dont « organiser les enseignements »), la culture du milieu ne veut pas reconnaître le « représentant de l'État ». […] Toutes les tentatives pour construire des relations qui seraient celles d'un établissement public avec une autorité de tutelle ont, à ce jour, plus ou moins échoué : projet d'établissement en 1989, contrat d'objectifs en 2005 ou contrat tripartite en 2015. » (Philippe Tournier, *Les cahiers de la fonction publique*, numéro 370)

A. LA CONTRACTUALISATION TRIPARTITE

B. LES ÉTABLISSEMENTS MULTI-SITES ET LE RÉSEAU DES EPLE

C. DES CONVENTIONNEMENTS OBLIGATOIRES

« Faire vivre l'autonomie de l'EPLE, c'est une contractualisation qui pourrait devenir conjointe entre les services de l'État et la collectivité, qui serait nécessairement pluriannuelle et qui garantirait les moyens de l'autonomie. Ce sont des conventionnements obligatoires pour toutes les actions se situant hors du cadre opérationnel de l'EPLE. Ces dispositifs ne peuvent se satisfaire d'un protocole mais doivent être cadrés par une convention contractualisée, présentée au conseil d'administration, prenant en compte toutes les conséquences matérielles, humaines

et financières. » (motion n° 1 votée au congrès de Biarritz, mai 2009)

« Dans le cadre de la simplification voulue par l'État, le SNPDEN-UNSA demande que le contrat tripartite n'ajoute pas une strate supplémentaire à l'empilement des documents administratifs qui pèsent sur la direction. Aussi, intégrant la nouvelle gestion tripartite de l'acte éducatif, une synthèse cohérente de tous les documents de dialogue existant à ce jour doit être recherchée. » (motion n° 4 votée au congrès d'Avignon, mai 2015)

« À l'exception de la lettre de mission qui doit rester un document entre les personnels de direction et leur hiérarchie, non soumis au conseil d'administration, le SNPDEN-UNSA demande que les autres documents de dialogue, fruits de l'évolution historique de l'EPLE (rapport annuel, convention de type 2004 et contrat d'objectifs, voire le projet d'établissement) soient synthétisés dans un document unique et exclusif de tout autre document supplémentaire, dénommé : « contrat tripartite pluriannuel d'objectifs et de moyens ». » (motion n° 3 votée au CSN de mars 2016)

« Contribuer à la qualité des relations de l'EPLE avec la collectivité territoriale de rattachement et avec son environnement » (4e principe, points 10 et 11 de la charte des pratiques de pilotage). « Les propositions du SNPDEN inscrites dans le livre blanc 2014, validées par la motion n° 1 du CSN d'avril 2014 :

- la contractualisation tripartite : le SNPDEN demande qu'à partir d'une trame nationale, la collectivité, conjointement avec l'État – garant de l'équité sur le territoire national – élabore une convention cadre qui s'impose, de par la réglementation, à tous les EPLE du ressort de la collectivité. Chaque établissement, dans le cadre d'un dialogue de gestion tripartite, élabore la déclinaison locale de cette convention-cadre. Elle comporte obligatoirement le socle minimum de moyens humains, matériels et financiers fixés pour 3 ans à l'EPLE. Chaque année, un dialogue de gestion intermédiaire ajuste les moyens ;
- le SNPDEN rappelle que tout projet de multi-sites, ou d'autres formes de structures ou d'organisation, doit s'appuyer sur un diagnostic précis ayant pour objectif l'amélioration de la qualité du service public afin que soient maintenus et renforcés une offre de formation et des parcours scolaires visant la réussite de chaque élève. Ces nouvelles structures – ou modalités d'organisation – doivent contribuer à une meilleure gouvernance des EPLE, à créer des conditions d'une dynamique pédagogique plus favorable, à réduire la concurrence entre établissements, dans le respect de la charte des pratiques de pilotage. Ces projets, réfléchis localement, doivent notamment s'inscrire dans une logique de cohérence territoriale, avec le souci de renforcer une mixité sociale et scolaire. »

2. RESPONSABILITÉS PÉDAGOGIQUES ET ÉDUCATIVES

« Il n'existe au fond que 3 grands modes de pilotage : par les normes et les moyens, par les objectifs et les résultats, par les acteurs et l'action commune. La dérive bureaucratique a déconsidéré le premier ; le second qui prospère de nos jours est guetté par une dérive technocratique ; reste le troisième, fédérer et entraîner sur les valeurs partagées. Piloter par les valeurs n'est nullement une manipulation, c'est à l'inverse mobiliser ce qu'il y a de meilleur, de moralement le plus élevé chez les enseignants, pour leur permettre de s'engager dans une action collective au sein de laquelle ils peuvent pleinement investir leur liberté et leur identité professionnelles. » (J.-P. Obin, « Piloter par les valeurs », *Les cahiers pédagogiques* n° 458, décembre 2007)

A. LA FIABILITÉ ET LA MAÎTRISE DES OUTILS NUMÉRIQUES

B. L'ANIMATION PÉDAGOGIQUE DES INSTANCES ET DES ÉQUIPES

C. LA PROMOTION DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE

« Dans le prolongement de ses motions antérieures de congrès et de CSN, le congrès d'Avignon du SNPDEN-UNSA demande, d'une part, que les collectivités territoriales assument pleinement les missions qui leur sont confiées, que, d'autre part l'État soit le garant d'une équité territoriale dans l'école du numérique et enfin que le cahier des charges pour l'utilisation du numérique et la dotation de matériel à l'école soient élaborés de manière concertée entre l'État, la collectivité et l'EPLE. » (motion votée au congrès d'Avignon)

Motion « Quel cahier des charges pour notre environnement numérique de travail et nos applications informatiques ? » votée au congrès de Lille.

« Alors que la loi de refondation de l'École place le numérique au cœur des priorités éducatives nationales, les personnels de direction regrettent les disparités entre les territoires et le manque d'accompagnement natio-

nal ne permettant pas de conduire des politiques éducatives ambitieuses et de développer l'usage des outils numériques au service de la réussite de tous les élèves. Aussi, en complément de la motion du congrès de Lille en 2012 et de la motion du CSN d'avril 2013, le SNPDEN-UNSA réaffirme sa demande d'une politique du numérique qui réponde, dans le cadre de conventions tripartites, d'une part, aux impératifs pédagogiques, administratifs et financiers de ce volet et, d'autre part, à une maintenance efficace prise en charge par la collectivité territoriale sécurisant l'usage de ces outils. » (motion votée au CSN de mars 2014)

« Dans le prolongement de la motion n° 1 du CSN de novembre 2009 et considérant les derniers développements relatifs au déploiement national de certaines applications informatiques, le SNPDEN rappelle l'exigence d'une présentation préalable aux représentants des personnels de direction avant toute expérimentation et d'une évaluation avant toute généralisation. » (motion n° 1 du CSN de mai 2010)

« Simplifier et sécuriser le fonctionnement administratif de l'EPLE » (2e principe, point 5 de la charte des pratiques de pilotage)

« Améliorer la communication et la concertation » (5e principe, point 12 de la charte des pratiques de pilotage)

« Recentrer l'EPLE sur ses missions d'enseignement et d'éducation » (1er principe, points 1 et 3 de la charte des pratiques de pilotage).
« Les propositions du SNPDEN inscrites dans le Livre blanc 2014, validées par la motion n° 1 du CSN d'avril 2014 :

- le développement des systèmes d'information et des applications numériques pose depuis plusieurs années la question suivante : quel cahier des charges au bénéfice des EPLE ? »

3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« La notion de ressources humaines n'est apparue que tardivement à l'Éducation nationale. D'emblée entourée d'un halo entrepreneurial suspect, elle consista largement à repeindre les bonnes vieilles DPE aux couleurs d'une modernité de vocabulaire. […] La GRH ministérielle semble toujours très parquée par sa genèse de bureaucratie de masse où les personnels sont interchangeables et les postes identiques. C'est particulièrement le cas des enseignants. » (Philippe Tournier, « La GRH de proximité », AFAE 2013 n° 2)

A. LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS DES PERSONNELS

B. LES PROTOCOLES DE SÉCURISATION ET LA GESTION DES CONTRATS

C. LA GESTION DES PERSONNELS EN DIFFICULTÉ

« Faire vivre l'autonomie de l'EPLE, c'est renforcer l'encadrement de l'EPLE. C'est l'exigence des pôles administratifs opérationnels dont les missions primaires doivent être au bénéfice de l'EPLE et non pour la sous-traitance des services déconcentrés. Dans le respect d'une grille nationale de référence, négociée, c'est l'exigence d'affectation de personnels de qualité, grâce à une formation adaptée, constituant un pôle administratif à même d'assurer l'ensemble de ses missions. » (motion n° 1 votée au congrès de Biarritz)

« Les chefs d'établissement, souvent dans l'impossibilité de mettre en œuvre les remplacements de courte durée, sont par ailleurs conduits à cette situation inacceptable de devoir trop souvent procéder eux-mêmes aux recrutements. S'est alors érigée comme règle de fonctionnement que tous les moyens sont bons pour donner l'illusion que le système éducatif est encore en mesure de procéder aux remplacements des enseignants. Le SNPDEN-UNSA exige, pour garantir la continuité et la qualité du service public due aux élèves de ce pays, que l'éducation, pilier de notre République, redevienne une priorité nationale. » (motion n° 5 du congrès de Lille, mai 2012)

« Dans le prolongement, notamment de la motion du congrès de Lille et du CSN d'avril 2013, le SNPDEN-UNSA rappelle son opposition au recrutement par les EPLE de personnels sous contrat de droit privé et son exigence que soient trouvés d'autres supports auxquels la gestion de ces contrats serait confiée. Dans l'attente, le SNPDEN-UNSA rappelle que doit être généralisée dans toutes les académies la mise en place de protocole de sécurisation juridique pour la gestion des contrats de droit privé incluant le conseil et l'assistance d'avocats pour les chefs d'établissement. » (motion n° 4 votée au CSN de mars 2014)

« Reprenant ses mandats antérieurs, et en particulier les motions adoptées au congrès d'Avignon, le SNPDEN-UNSA exige l'implantation, dans tous les EPLE, d'équipes complètes, qu'elles soient de direction, administrative ou médico-sociale. Il rappelle également son exigence de procéder au remplacement, dans les délais les plus courts, des personnels absents par des personnels qualifiés afin d'assurer la continuité du ser-

vice public d'éducation. » (motion n° 5 votée au CSN de mars 2016)

« Constituer progressivement de véritables pôles administratifs opérationnels dans les EPLE » (3e principe, point 9 de la charte des pratiques de pilotage)

« Les propositions du SNPDEN inscrites dans le Livre blanc 2014, validées par la motion n° 1 du CSN d'avril 2014 :

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

- le SNPDEN demande la création, en tant que besoin, d'une entité spécifique, distincte de l'EPLE, susceptible de gérer dans les meilleures conditions juridiques et comptables les nombreux contrats de droit privé. »

4. LA SÉCURISATION DES EPLE

A. DES PERSONNES RESSOURCES DANS LES DOMAINES JURIDIQUES, INFORMATIQUES, D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

B. LA SÉCURISATION DES FLUX D'INFORMATION

C. LA MISE EN SÉCURITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT

« Soucieux de la meilleure prise en compte de la santé, de l'hygiène et des conditions de travail de l'ensemble des personnels des EPLE, le SNPDEN-UNSA – dans le prolongement de ses mandats antérieurs – demande :

1 - que pour l'évaluation des risques professionnels, le recteur de l'académie et le président de la collectivité, chacun en ce qui le concerne, donnent aux EPLE les moyens d'analyse et d'expertise pour la rédaction et l'actualisation du DUERP*.
S'agissant en particulier des personnels de l'État, que l'évaluation soit assurée par les services experts des rectorats de manière à assurer une égalité de traitement entre les EPLE.
Enfin qu'une harmonisation des pratiques et des fonctionnements soit opérée entre la collectivité et les services déconcentrés de l'État, pouvant conduire à la désignation d'un seul responsable de prévention, conseiller du chef d'établissement, par EPLE ;

2 - que dans le cadre du fonctionnement des CHSCT, l'autorité académique compétente :
- assure le pilotage effectif de cette instance, d'abord dans la maîtrise des ordres du jour ;
- informe le chef d'établissement dans des délais suffisants et sur des motifs précis de toute question à l'ordre du jour du CHSCT concernant l'établissement qu'il dirige ;
- désigne au titre de la « personne de l'administration exerçant des fonctions de responsabilité et particulièrement concernée par les questions examinées en CHSCT », un personnel de direction, en plus de la présence à titre syndical dans les délégations de l'UNSA. » (motion n° 2 votée au congrès d'Avignon)

« Les personnels de direction, responsables de la sécurité en EPLE, doivent être formés et informés sur la sécurisation de leur réseau et des accès à Internet. Ils demandent aussi à être associés à une réflexion nationale et locale pour une approche éducative de l'utilisation des *smartphones* et des réseaux sociaux par les élèves et leurs conséquences. » (motion n° 4 votée au CSN de mars 2016)

« Les propositions du SNPDEN inscrites dans le Livre blanc 2014, validées par la motion n° 1 du CSN d'avril 2014 : le SNPDEN rappelle que la question de la sécurité et de la fiabilité des flux d'information relève aujourd'hui de la continuité du service public. Il demande l'élaboration d'un cahier des charges sur les environnements numériques et sur la maintenance informatique, négocié avec les collectivités territoriales, dans l'intérêt des EPLE et des usagers. »

« La question de la sécurité et de la fiabilité des flux d'information relève aujourd'hui de la continuité du service public. Un travail efficace des équipes de direction passe par une régulation des flux de courrier électronique, notamment sur les adresses professionnelles des chefs d'établissement et chefs d'établissement adjoints. » (motion n° 4 votée au CSN de mars 2016) □

* Document unique d'évaluation des risques professionnels.

Ré-enchanter notre métier ?

Les premiers résultats de l'enquête sur le moral des personnels de direction…

Les premiers résultats de l'enquête menée par G. Fotinos et J.-M. Horenstein sur le « moral » des personnels de direction, que nous vous avons proposée, ont été présentés lors d'une conférence de presse, suivie d'une table ronde organisée le 25 avril à la délégation départementale CASDEN Paris, partenaire. Cette enquête reprend la plupart des items d'une étude déjà menée en 2003, et permet donc d'observer des évolutions.

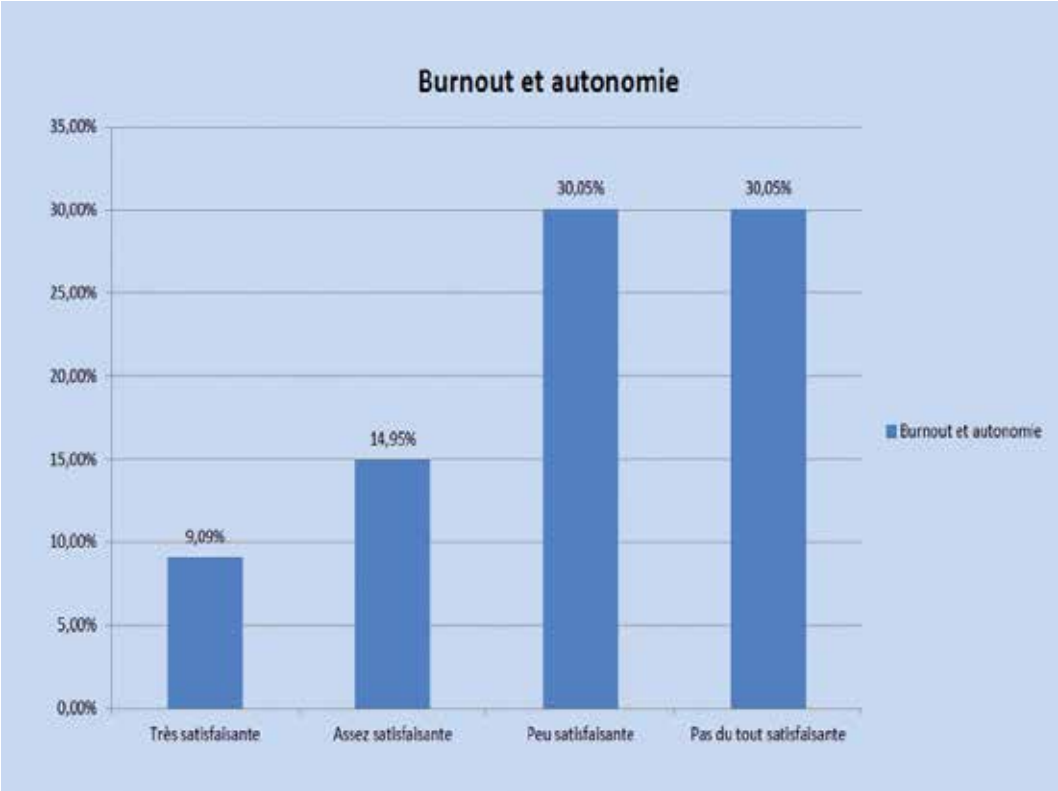
Florence DELANNOY
Secrétaire nationale communication
florence.delannoy@gmail.com

Plus de la moitié de nos collègues déclarent que leur moral s'est dégradé, et 6 sur 10 estiment leur moral « moyen-mauvais ». Pour la même proportion de collègues, lassitude physique et/ou cognitive sont le lot quotidien. Pire, la notion d'épuisement professionnel gagne du terrain, touchant 1 personnel de direction sur 4, dont 14,5 % en « *burn out* » clinique, nécessitant des soins et pas seulement une modification de leurs conditions de travail, selon le psychiatre José-Mario Horenstein. Le SNPDEN est sensibilisé à cette question, et le congrès d'Avignon, en 2015, s'est emparé du sujet dans une motion - précisée lors du CSN de mars 2016 - qui demande la mise en place, dans chaque académie, d'une cellule de veille formée aux risques psychosociaux.

Ces chiffres inquiétants demandent à être interrogés et mis en perspective. Nous reviendrons sur cette enquête en septembre, lorsque les auteurs publieront leur analyse détaillée des résultats. Dans l'immédiat, la découverte de certains résultats interpelle.

UN MÉTIER PASSIONNANT MAIS DES CONDITIONS D'EXERCICE PÉNIBLES

On constate que les personnels de direction sont toujours satisfaits de l'intérêt de leur tra-



vail pour 80 % d'entre eux - ce que la 2e édition de notre *Livre Blanc* avait déjà mis en avant - mais le sentiment d'être soutenu par la hiérarchie, déjà ténu, n'est plus partagé que par à peine la moitié d'entre nous. Nos collègues ont également le sentiment que les « décisions sont prises d'en haut », un ressenti en hausse entre 2003 (43,2 % des réponses) et 2017 (84,48 %). « Les personnels de direction se sentent coincés » dans leur carrière et dans l'exercice de leur profession (Georges Fotinos). Selon l'enquête, seuls 41,71 % des répondants estiment « disposer d'une marge d'autonomie et d'initiative », et cela alors que l'on note une forte corrélation entre « *burn out* » et sentiment d'autonomie.

Peut-être est-ce là un élément essentiel du problème : le sens donné au métier, la confiance et la reconnaissance de la hiérarchie, le sentiment de puissance ou d'impuissance sont des composantes essentielles de la motivation au travail et du « moral » professionnel. Et on pourrait ajouter pour les personnels d'encadrement de l'éducation, la pertinence et la qualité de la gouvernance académique et nationale.

Dans une récente interview accordée à l'AEF, Philippe Tournier pointait les « erreurs de management, de communication et d'analyse » d'une politique de l'Éducation nationale qui aurait pu faire consensus. L'exemple le plus criant reste sans doute la conduite calamiteuse de la réforme du collège, qui a fini dans des crises parfois très douloureuses dont la gestion a essentiellement pesé sur les personnels de direction.

Cette tonalité dans la gouvernance, ou plutôt la mal-gouvernance du système pourrait-elle être un élément d'explication du moral en berne de – trop – de nos collègues ?

Quand on voit que d'autres enquêtes ont pointé le malaise des corps d'inspection, IEN comme IA-IPR, également touchés par la mise en œuvre de la réforme du collège, la question semble pouvoir légitimement se poser. Alors certes, Bernard Lejeune, ancien directeur de cabinet de la ministre Najat Vallaud-Belkacem, peut évoquer, lors de la table ronde, le fait que la mise en place d'une réforme, et l'octroi d'une plus large part d'autonomie peuvent déstabiliser, y compris des personnels de direction… Mais les remontées des collègues sur le terrain faisaient bien plus état de difficultés liées au grand écart entre les injonctions d'une hiérarchie « hors sol » et les réactions du terrain, que d'une difficulté de gérer l'autonomie.

Le SNPDEN dénonce régulièrement la déconnexion de beaucoup de décideurs de l'Éducation nationale de la réalité sociologique du monde éducatif, dans lequel il suffirait de décréter une mesure pour qu'elle soit appliquée sur le terrain. Le système doit être fondé sur la confiance envers les acteurs, et sur la marge d'initiative qu'on doit leur laisser, au travers de l'autonomie de l'EPLE. Qui dira les ravages du management injonctif et infantilisant, ou des fantasmes d'obéissance (de soumission ?) récurrents chez certains de nos responsables ?

Bien sûr aussi, lors de cette table ronde, d'autres facteurs explicatifs ont émergé. Il est certes possible d'avancer que l'évolution des conditions d'exercice de l'autorité touche actuellement tous les secteurs de la société, ou que les personnels de direction sont au quotidien au contact des usagers, et que les relations avec ces derniers tendent à se dégrader. Ou bien également, et c'est une réalité à laquelle les commissaires paritaires du SNPDEN sont particulièrement sensibles, que 7 personnels de direction sur 10 sont « insatisfaits » de leurs perspectives d'évolution professionnelle, chiffre en hausse par rapport à 2007…

Mais, si un réel sentiment de désenchantement et d'impuissance s'est répandu chez les personnels de direction et les corps d'inspection, il semble que la solution se trouve en grande partie dans le rétablissement de la confiance et la responsabilisation de tous les acteurs.

Ré-enchantons notre profession, en militant pour une vraie gouvernance de l'éducation !

Participons, par notre action syndicale, à la réappropriation de notre métier, comme au travers de la charte des pratiques de pilotage présentée par ailleurs dans ce numéro.

Et retrouvons ce sens de la désobéissance raisonnée, indispensable pour affronter, chaque jour, ce pilotage à la petite semaine qui nous pèse tant. ☐

Commission métier - CSN mars 2016

MOTION N° 5

Ces dernières années ont vu la charge de travail des personnels de direction s'alourdir. La pression institutionnelle forte, les réformes engagées, les consultations et enquêtes de plus en plus nombreuses, la multiplication des demandes dans l'urgence, le manque de considération… ont dégradé grandement les conditions de travail des équipes de direction. Cette dégradation s'est amplifiée par le manque de personnel qualifié en EPLE, amenant souvent les personnels de direction à gérer seuls et au quotidien des situations de plus en plus complexes et très éloignées de leurs missions initiales.

Le SNPDEN-UNSA demande qu'une cellule de veille sensibilisée aux risques psycho-sociaux des personnels de direction soit mise en place dans chaque académie. Sa composition pourrait être de manière paritaire issue de la représentation syndicale académique des personnels de direction et médecin de prévention, DRH, psychologue…

Reprenant ses mandats antérieurs, et en particulier les motions adoptées au congrès d'Avignon, le SNPDEN-UNSA exige l'implantation, dans tous les EPLE, d'équipes complètes, qu'elles soient de direction, administrative ou médico-sociale. Il rappelle également son exigence de procéder au remplacement, dans les délais les plus courts, des personnels absents par des personnels qualifiés afin d'assurer la continuité du service public d'éducation.

Enfin, au vu d'une actualité imposant des protocoles de sécurisation, le SNPDEN-UNSA considère comme urgente et indispensable la création d'un service opérationnel de proximité pouvant apporter une assistance dans les domaines de la sécurité et de la prévention, et en capacité de réaliser le diagnostic, et d'aider à l'élaboration et la mise en œuvre des plans de prévention et de sécurité.

« Construire du collectif »

Notre collègue Donatelle Pointereau-Bertani a publié chez Berger-Levrault la septième édition du « rôle pédagogique du chef d'établissement », sous-titrée « construire du collectif ». Comme les six précédentes éditions, celle-ci articule les évolutions du métier de personnel de direction avec celles du système éducatif et invite, dans un contexte nouveau, à mesurer et à inscrire, dans l'action, les responsabilités pédagogiques du chef d'établissement. Rencontre…*

Direction : *pourquoi le rôle pédagogique est le rôle qui nous est souvent contesté par les enseignants ? Pas par les parents d'élèves, pas par les élèves eux-mêmes mais par les enseignants, alors que la majorité d'entre nous est issue des corps enseignants.*

Donatelle Pointereau-Bertani : les difficultés de l'école à prendre mieux en main la question de l'égalité de traitement des élèves, la succession des réformes plus ou moins efficaces, la mise en concurrence sous couvert d'évaluation et l'absence de culture du travail en équipe conduisent chacun à s'inquiéter de la reconnaissance de ses compétences propres. Cela entretient la confusion sur la dimension pédagogique au sein d'une culture professionnelle en effet commune, alors même qu'il ne s'agit pas, pour nous, d'empiéter sur la responsabilité pédagogique propre des enseignants, mais d'exercer nos propres responsabilités en matière d'organisation et de pilotage de l'établissement. Cette confusion a sans doute des arrière-plans corporatifs anciens, mais elle est entretenue par l'institution qui cherche à nous instrumentaliser et focalise le malaise sur les personnels de direction, perçus comme exécutants d'ordres, bien souvent contestables, avec des moyens sans visibilité ni garantie. Ainsi, la promesse non tenue d'une véritable autonomie pédagogique de l'EPLE, dont nous souhaitons être, non les bénéficiaires, mais les garants et les organisateurs, nous prive des leviers qui assoiraient notre rôle auprès des équipes.

Direction : *comment s'exerce cette responsabilité pédagogique du chef d'établissement dans un contexte d'autonomie d'établissement ? Et quels en sont les enjeux ?*

Donatelle Pointereau-Bertani : l'exercice de cette responsabilité est l 'objet de l'ouvrage. Pour moi les enjeux sont la (re-)définition du métier. (Ré)Affirmation de sa nature pédagogique, consubstantiellement liée à celle de l'autonomie de

l'EPLE dont la réalité s'estompe. On n'a pas besoin de personnels de direction - pédago si l'on se contente d'administrer… ou de jouer les contremaîtres. Il faut tenir le cap sur cette dimension qui se fragilise partout dans le monde, quel que soit le système (et les organismes de tutelles externes ou internes et même le choix, ou non, des enseignants par les chefs d'établissement…). Notre fédération syndicale, l'UNSA, au sein de l'Internationale de l 'Éducation fait entendre cette voix que le dernier rapport de l'UNESCO sur les personnels de direction reprend et soutient.

Direction : pourquoi ce sous-titre ?

Donatelle Pointereau-Bertani : les marges de manœuvre de l'établissement supposent de faire vivre les équipes en construisant du collectif à l'interne et à l'externe, autour d'actions efficaces, et imposent une réflexion sur les méthodes, sur leur sens et les valeurs qui les sous-tendent. Si l'on considère que les autres tâches du chef d'établissement concourent à rendre possible le cadre de l'acte pédagogique dans l'EPLE, il serait souhaitable que l'ingénierie administrative et organisationnelle permette davantage de recentrer l'EPLE sur cette fonction cardinale.

Direction : vous parlez d'un management de transition et d'un management humaniste. De quoi s'agit-il ?

Donatelle Pointereau-Bertani : les difficultés et les résistances à l'extérieur mais aussi à l'intérieur des établissements, quant à l'exercice de ce rôle pédagogique, sont donc autant de contraintes à intégrer dans la conduite du changement. Un management qui s'appuie sur les compétences des acteurs, sur le développement professionnel, sur la valorisation des talents de chacun, sur une évaluation concertée et la collaboration de tous les niveaux administratifs et hiérarchiques, paraît être ce qui marche le mieux aujourd'hui dans l'organisation du travail des unités éducatives.

Direction : le regard sur ce qui se passe à l'international est important selon vous, pour un personnel de direction ?

Donatelle Pointereau-Bertani : la recherche internationale mais aussi française sur des organisations scolaires dans le monde se penche sur les modes de gouvernance efficace. Le système français l'a longtemps ignorée. Les références à d'autres systèmes éducatifs permettent non seulement de comparer la situation d'un pays à l'autre et les bonnes pratiques, mais elle montre aussi qu'au-delà des modes d'organisation des divers systèmes éducatifs, partout les caractéristiques identifiées comme des facteurs contribuant à l'efficacité de l'école comme creuset de cohésion sociale et civique et lieu de l'intégration de tous sont étroitement associées aux politiques mises en œuvre au niveau de l'établissement. Elles soulignent ainsi l'importance, partout mise en valeur, du pilotage pédagogique des personnels de direction.

Direction : pour vous le rôle pédagogique du chef d'établissement s'inscrit dans la pratique, la théorie et l'engagement ?

Donatelle Pointereau-Bertani : c'est un métier de conviction ; la conviction d'abord de l'utilité de ce métier, qui peut influencer les choses. L'évaluation internationale PISA 2016 pour les élèves entrés en CP en 2006 ou 2007 a montré que 30 % d'entre eux sont en grande difficulté, que notre système scolaire est un de ceux qui reproduit le plus les inégalités sociales et où l'écart entre les meilleurs et les plus faibles est le plus élevé parmi les pays de l'OCDE. Ce constat interroge fortement les valeurs de la République et aussi la menace.

On peut avoir un véritable engagement citoyen dans l'exercice, aujourd'hui, de cette profession, pour une école inclusive qui aide tous les élèves. C'est le sens des témoignages de collègues qui figurent dans cet ouvrage, que Jean-Paul Delahaye** a bien voulu une nouvelle fois préfacer.

Mais le livre est avant tout un ouvrage pratique qui ne met pas la poussière sous le tapis. Il s'adresse aux préparationnaires, aux stagiaires et aux jeunes collègues. Pour les collègues plus expérimentés, il propose de quoi conforter leur propre réflexion.

On trouvera aussi, dans cette nouvelle édition, l'état le plus récent de la recherche et des enquêtes internationales sur les performances des systèmes éducatifs, ainsi que des références administratives et des documents actualisés.

J'espère surtout qu'on y trouvera matière à réflexion, repères théoriques et outils pour l'action, dans une vision à long terme. ☐

* ***Donatelle Pointereau-Bertani,*** proviseure honoraire a dirigé cinq établissements. Au SNPDEN elle a occupé successivement les fonctions de commissaire paritaire nationale et membre du bureau national en charge du dossier international, de secrétaire nationale à la vie syndicale et de présidente de la commission de contrôle.

** ***Jean-Paul Delahaye***, inspecteur général de l'Éducation nationale honoraire, est historien spécialiste des politiques scolaires, ancien professeur associé à Paris V René Descartes, ancien conseiller spécial du ministre Vincent Peillon et ancien directeur général de l'enseignement scolaire.

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

ESHA

« Quand j'étais à l'école, on m'a demandé ce que je voulais faire dans la vie. J'ai répondu que je voulais être heureux. On m'a dit que je n'avais pas compris la question. J'ai répondu qu'ils n'avaient pas compris la vie », John Lennon.

ESHA-France, branche française de l'association européenne des chefs d'établissement scolaire (*European School Heads Association*), est affiliée à ESHA Europe et participe ainsi à des actions communes, constituant un réseau reconnu au niveau de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe.

QUELLE PARTICIPATION AUX RENCONTRES EUROPÉENNES ?

ESHA-France a été représentée par au moins un membre aux rencontres européennes (Ljubljana, Dubrovnik, Bergen, Maastricht). Lors des ateliers, le regard français a permis des rapports d'étonnement sur des thématiques transversales. Les échanges ont permis d'éclairer l'actualité française (attentats, réforme du collège, laïcité, violence des banlieues…). Il en va de l'influence de la France dans les débats au sein d'une association écoutée à Bruxelles et à Strasbourg.

QUELLE OUVERTURE POUR ESHA-FRANCE ?

Vers notre institution et le premier degré, nous sommes contraints à une politique des petits pas. Vers l'enseignement privé, dont la présence est naturelle chez nos amis européens, les contacts ont été noués et l'année qui vient doit les concrétiser.

Thierry CHARLIER
Président de l'ESHA
thierry.charlier@ac-versailles.fr

UN MOMENT EUROPÉEN RARE : LA BIENNALE DE MAASTRICHT (29 AU 31 OCTOBRE 2016)

Cette biennale, ancrée au cœur de l'Europe, dans la capitale du Limbourg, région transfrontalière entre Pays-Bas, Allemagne et Belgique, avait pour thème majeur le lien entre l'internationalisation de l'éducation et le rôle des leaders (disons « les cadres » en français, en d'autres termes, les inspecteurs et les chefs d'établissement). Les échanges, les conférences et les ateliers furent riches.

Daan Roosegaarde, les paysages du futur

Daan Roosegaarde, artiste et inventeur néerlandais, est à l'origine de projets originaux associant la création artistique, la technologie, l'urbanisme et l'écologie. Il est aussi, de fait, entrepreneur afin d'obtenir des fonds publics et privés pour la réalisation de projets ambitieux.

Appliquant ces processus au milieu scolaire, Daan Roosegaarde se demande comment rendre les enfants créatifs, alors qu'il faudrait qu'ils le restent. Et comment abandonner l'idée que les professeurs sont l'équipage permettant aux usagers de voyager, alors que nous sommes tous des passagers de l'éducation.

Daan Roosegaarde propose une nouvelle façon de penser pour rendre le rêve réel. À découvrir : *www.studioroosegaarde.net*

Zachary Walker, 12 questions à destination des éducateurs et des chefs d'établissement

Zachary Walker, chercheur au *Singapour institut for Education*, a développé le concept de « handicap d'apprentissage » (*teaching disability*), à travers l'histoire de Karim, étudiant brillant qui à la suite d'un accident, a perdu la mémoire à court terme. Ses efforts et la technologie lui ont permis de surmonter son handicap et d'atteindre de nouveau l'excellence.

Zachary Walker émet un ensemble de remarques remettant en cause des idées reçues : ainsi, un état d'esprit (*mindset*) n'est pas un ensemble de compétences (*skillset*) ; les étudiants devraient-ils être conformes ou engagés ? Plutôt demander aux enfants ce qu'ils veulent changer plutôt que ce qu'ils veulent être.

Pour les enseignants comme pour tous, il s'agit de transformer les « oui mais » en « oui et ». Pour un professeur, la question peut être plus précise : voudrait-on être dans sa propre classe si on avait l'âge des élèves ?

Donne-t-on à soi et à son équipe la permission d'être formidable ? Êtes-vous fier de ce vous avez fait aujourd'hui même deux secondes ?

Pour en savoir plus : *www.drzacharywalker.com*

En bref

Le label « école de l'UNESCO »*, relaie des projets destinés à créer la paix dans l'esprit des hommes, en prenant appui sur les établissements scolaires (primaire, secondaire, professionnel). Les thématiques portent sur la paix, les droits de l'homme et l'apprentissage interculturel, créant un réseau propice aux échanges internationaux.

Pour en savoir plus : *www.unesco.org/new/fr/education/networks/global-networks/aspnet/*

Le Grotius College à Heerlen (à 20 km de Maastricht) assure la prise en charge des lycéens intellectuellement précoces (EIP) dans une structure adaptée. Accueillant une trentaine d'élèves concernés, le lycée propose, parallèlement aux heures de cours, des activités où chacun peut aller de sa propre initiative (disciplines artistiques, cours de langues rares…).

Pour en savoir plus : *www.grotius-lvo.nl/*

Ibrahim Issa et la Hope Flowers School, Bethleem : faire la paix est la responsabilité de chacun d'entre nous. Ibrahim Issa, créateur de l'école des « Fleurs de l'espoir », promeut le principe de la résistance non violente à Israël. L'école est classique mais aussi adaptée à des besoins très spécifiques. Elle propose des ateliers israélo-palestiniens, dans un esprit accepté par tous les professeurs et avec une implication des parents. Le système est construit pour des enfants entre 4 et 12 ans. La formation des professeurs pour enseigner à des enfants traumatisés s'appuie sur le programme « écoute ma voix », les thérapies par la parole ou par le sport.

Pour en savoir plus : *www.hopeflowersschool.org/*

* voir le dossier sur les Club UNESCO paru dans *Direction* 243 (décembre 2016).

Association européenne des chefs d'établissement scolaire - ESHA-France

Lycée Honoré de Balzac
118, bd Bessières
75017 Paris

Association soumise à la loi du 1er juillet 1901 et au décret du 16 août 1901

Contact : *thierry.charlier@ac-versailles.fr*
www.esha-france.eu

L'action du SNPDEN
à l'international se développe par une présence affirmée au sein de deux organisations :

- *au travers de l'ESHA, dont il est adhérent ès qualité, en tant que personne morale ;*
- *au travers de l'UNSA-Éducation, dans l'Internationale de l'Éducation* (www.ei-ie.org/fr/).

En 2006, le SNPDEN a su, dans ce cadre, proposer une « charte professionnelle et d'éthique » qui a été retenue par les instances de l'IE, et qui a posé les fondements de notre action :

Les personnels de direction et d'encadrement affiliés à l'IE ont construit un outil commun sur la gestion scolaire.

Ils constatent l'accroissement, au niveau mondial, de la demande et de la nécessité d'un enseignement secondaire de qualité et diversifié.

Ils considèrent :
- les pressions fortes exercées sur ce niveau d'enseignement par un environnement économique, social et culturel en pleine évolution, dans lequel le service public peut être fragilisé, mais est également un recours et une chance pour l'avenir ;
- la mise en œuvre de politiques de décentralisation qui conduisent des changements en profondeur, et induisent une évolution du rôle des enseignants et des personnels d'encadrement et de direction ;
- la complexification de la gestion des systèmes éducatifs et des établissements. Celle-ci exige des aptitudes et des compétences spécifiques qui requièrent entre autres des connaissances, des habiletés, des valeurs et des comportements élevés de *leadership*, de gestion et de relations publiques.

Ils sont convaincus que les personnels de direction et d'encadrement ont un rôle important à jouer dans la conduite des établissements scolaires, et dans la coordination du travail en équipe avec les enseignants et les autres personnels de l'éducation, qu'ils constituent le facteur essentiel de la mise en place d'une gestion participative, de la recherche de partenariats, de la rationalisation et l'optimisation des ressources, qu'ils sont les mieux placés pour fédérer la mise en œuvre des engagements en faveur de l'amélioration des apprentissages, des systèmes scolaires et des résultats.

Ils déclarent que la gestion du système éducatif n'est pas une fin en soi. Elle doit être un instrument parmi d'autres au service de la réalisation d'une éducation publique gratuite de qualité pour tous.

L'élaboration d'un programme éducatif est une prérogative de la nation toute entière. Sa mise en œuvre doit faire l'objet d'un pilotage national. Décentralisation, déconcentration et autonomie doivent avoir pour objectif d'améliorer l'efficacité de la gestion du système éducatif et de mieux répondre aux spécificités géographiques et sociales, et non d'organiser la concurrence et d'en favoriser la privatisation. Cette politique doit être soutenue par les institutions multilatérales et les bailleurs de fonds internationaux, particulièrement la Banque mondiale et le FMI. L'éducation ne doit pas être considérée comme un secteur marchand.

Chaque pays doit garantir à ses enfants une égalité d'accès à l'éducation, une répartition équitable des moyens sur tout le territoire par une gestion transparente qui associe les partenaires que sont l'État, les collectivités territoriales les personnels et les syndicats représentatifs des personnels de l'éducation, les parents, les élèves eux-mêmes dans le secondaire.

La décentralisation/déconcentration doit être accompagnée d'un programme de renforcement des capacités locales, avec un repositionnement des niveaux central et déconcentré dans de nouveaux rôles d'orientation, d'évaluation, de régulation, de suivi-appui et de coordination afin aussi de répondre aux exigences de transparence et de lutte contre la corruption.

Ils s'engagent à promouvoir dans leur pays et auprès des organismes internationaux une gestion des établissements scolaires fondée sur :
- la mise en place de structures associant les différents partenaires au fonctionnement pédagogique, administratif et financier ;
- un recrutement des personnels de direction et d'encadrement en fonction de capacités reconnues et la mise en place de dispositifs transparents et de critères objectifs qui permettent de sélectionner et de recruter les personnels en fonction d'un profil d'aptitudes validées ;
- le développement de référentiels de compétences ;
- des dispositifs de formation initiale et continue et des programmes de soutien et de conseil qui assurent le développement professionnel des personnels comme un *continuum* ;
- des missions clairement définies et leur évaluation faite au seul regard de celles-ci ;
- la promotion d'échanges, d'expertises et d'expériences entre pairs au niveau local, national et international, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies éducatives ;
- la reconnaissance du statut de la fonction de gestion et sa valorisation des conditions matérielles reconnaissant leur charge et accompagnant ses évolutions ;
- l'instauration d'un dialogue entre les syndicats des personnels de direction/d'encadrement et l'État pour définir le cadre de leur emploi.

Les personnels de direction affiliés à l'IE soulignent, par leur adhésion à la charte professionnelle et d'éthique, leur communauté de réflexion et d'action avec les principes défendus par l'IE. Ils affirment leur appartenance au monde éducatif et leur solidarité avec l'ensemble de ses personnels.

(Résolution approuvée par le Bureau restreint de l'IE le 24 octobre 2006 et par le Comité exécutif, le 26 octobre). ■

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'EREA
- 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 ;
- à la commission spécialisée des lycées ;
- à la commission spécialisée des collèges.

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 2017/18

Adhérez en ligne !

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

Adhérez en ligne sur www.snpden.net (paiement uniquement par carte bleue)

ACTIF ☐

☐ **RETRAITÉ**

N° ADHÉRENT ☐ **ACADÉMIE** ☐

NOUVEL ADHÉRENT ☐

FAISANT FONCTION ☐ DÉTACHEMENT ☐

LISTE D'APTITUDE ☐ LAURÉAT DU CONCOURS ☐

ANNÉE D'ENTRÉE DANS LA FONCTION ☐

Autorisation de communiquer les renseignements ci-dessous (loi de la CNIL) OUI ☐ NON ☐

HOMME ☐ FEMME ☐ DATE DE NAISSANCE ☐

NOM ☐ PRÉNOM ☐

ÉTABLISSEMENT au 1er septembre 2017 ou dernière fonction active

CLASSE HC ☐ 1re ☐ 2e ☐ ÉCHELON ☐

ÉTABLISSEMENT 1er ☐ 2e ☐ 3e ☐ 4e ☐ 4e ex. ☐

ADJOINT ☐ CHEF ☐

POUR LES RETRAITÉS, REVENU PRINCIPAL BRUT ☐

TOTAL figurant sur la FICHE DE PAIE :

INDICE ☐

NBI ☐

INDICE TOTAL ☐

ÉTABLISSEMENT : LYCÉE ☐ LYCÉE PROFESSIONNEL ☐ EREA ☐ ERPD ☐ SEGPA ☐

COLLÈGE ☐ AUTRE (précisez) ☐

ÉTABLISSEMENT : N° D'IMMATRICULATION (7 CHIFFRES ET UNE LETTRE) ☐☐☐☐☐☐☐☐

NOM DE L'ÉTABLISSEMENT (OU ADRESSE PERSONNELLE POUR LES RETRAITÉS) au 1er septembre 2017 :

ADRESSE ☐

CODE POSTAL ☐ VILLE ☐

TÉL. ÉTABLISSEMENT ☐ FAX ÉTABLISSEMENT ☐ TÉL. DIRECT ☐ PORTABLE ☐

MÈL ☐ @ ☐

CHÈQUE ☐ PRÉLÈVEMENT (en 6 fois ; frais : 4,00 €) ☐

À ☐ LE ☐

SIGNATURE ☐

MONTANT DE LA COTISATION SNPDEN ☐

SECOURS DÉCÈS (12,96 €) ☐

MONTANT TOTAL DU RÈGLEMENT ☐

CHOISISSEZ LA RECONDUCTION AUTOMATIQUE À LA DATE ANNIVERSAIRE OUI ☐ NON ☐

SI SECOURS DÉCÈS, RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE BÉNÉFICIAIRE :

NOM ☐ PRÉNOM ☐

ADRESSE ☐

CODE POSTAL ☐ VILLE ☐

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 1 068 € 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 €) ;
- **Paiement en 1 ou 3 fois par chèque** ;
- **Prélèvement automatique** (du 1er mai au 30 avril) : **Paiement 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 2017 - 2018	COÛT RÉEL	TOTAL PLUS SECOURS DÉCÈS
inférieur à 551	125,40	45,23	170,63	**58,01**	183,59
entre 551 et 650	153,51	45,23	198,74	**67,57**	211,70
entre 651 et 719	184,44	45,23	229,67	**78,09**	242,63
entre 720 et 800	204,12	45,23	249,35	**84,78**	262,31
entre 801 et 880	219,30	45,23	264,53	**89,94**	277,49
entre 881 et 940	238,98	45,23	284,21	**97,17**	297,17
entre 941 et 1020	258,66	45,23	303,89	**103,32**	316,85
supérieur à 1020	283,97	45,23	329,20	**111,93**	342,16

COTISATIONS RETRAITÉS : PART SNPDEN + COTISATION UNSA RETRAITÉS + COTISATION FGR	PART SNPDEN	PART UNSA	FGR	MONTANT TOTAL DE LA COTISATION 2017-2018	COÛT RÉEL	TOTAL PLUS SECOURS DÉCÈS
Montant de la pension brute inférieur à 1913 €	52,66	37,61	11,57	101,84	**34,63**	114,80
Montant de la pension brute entre 1914 € et 2257 €	75,22	37,61	11,57	124,40	**42,30**	137,36
Montant de la pension brute entre 2258 € et 2497 €	94,07	37,61	11,57	143,25	**48,71**	156,21
Montant de la pension brute entre 2498 € et 2778 €	108,19	37,61	11,57	157,37	**53,51**	170,33
montant de la pension brute entre 2779 € et 3056 €	122,81	37,61	11,57	171,99	**58,48**	184,95
Montant de la pension brute entre 3057€ et 3264 €	136,22	37,61	11,57	185,40	**63,04**	198,36
Montant de la pension brute entre 3265 € et 3541 €	150,03	37,61	11,57	199,21	**67,73**	212,17
Montant de la pension brute supérieure à 3541 €	159,03	37,61	11,57	208,21	**70,79**	221,17

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.

À compléter seulement :

- si vous choisissez le prélèvement pour la première fois ;
- si vous avez changé de banque.

Attention : n'oubliez pas de joindre un RIB

SNPDEN
21 rue Béranger
75003 Paris

Mandat de prélèvement SEPA

Référence unique de mandat

snp den UNSA

En signant ce formulaire de mandat, vous autorisez le SNPDEN à envoyer des instructions à votre banque pour débiter votre compte, et votre banque à débiter votre compte conformément aux instructions du SNPDEN.

Vous bénéficiez du droit d'être remboursé par votre banque selon les conditions décrites dans la convention que vous avez passée avec elle. Une demande de remboursement doit être présentée dans les 8 semaines suivant la date de débit de votre compte pour un prélèvement autorisé.

ICS : FR95ZZZ425391

NOM, PRÉNOMS ET ADRESSE DU DÉBITEUR

NOM : .....

PRÉNOM : .....

ADRESSE : .....

.....

CP : ..... VILLE : .....

DÉSIGNATION DU COMPTE À DÉBITER

IBAN - Numéro d'identification international du compte bancaire

BIC - Code international d'identification de votre banque

TYPE DU PAIEMENT

PAIEMENT RÉCURRENT/RÉPÉTITIF ☐ PAIEMENT PONCTUEL ☐

FAIT À : ..... SIGNATURE :

LE : .....

Note : vos droits concernant le prélèvement sont expliqués dans un document que vous pouvez obtenir auprès de votre banque

Les informations contenues dans le présent mandat, qui doit être complété, sont destinées à n'être utilisées par le créancier que pour la gestion de sa relation avec son client. Elles pourront donner lieu à l'exercice, par ce dernier, de ses droits d'opposition, d'accès et de rectification tels que prévus aux articles 38 et suivants de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

AEF : préparer l'après-préside

Cécile Olivier, rédactrice en chef, est depuis cinq ans la responsable du « pool » des journalistes qui produisent des articles et analyses sur les thèmes qui nous importent dans notre pratique professionnelle quotidienne : « enseignement scolaire ». Nous la rencontrons juste avant le 2e tour des élections présidentielles pour l'interroger sur la façon dont une agence de presse comme l'AEF prépare l'après-présidentielle.

Direction : *pouvez-vous nous rappeler comment est constituée votre équipe et comment vous travaillez (périodicité des conférences de rédaction ; organisation du travail ; dossiers et/ou secteurs en responsabilité ; secrétariat de rédaction…).*

Cécile Olivier : mon équipe à Paris est constituée de deux journalistes, Laure Delacloche et Marine Forestier, qui travaillent exclusivement sur l'actualité de l'enseignement scolaire (management du système éducatif en central et dans les académies, actualité sur les personnels et les établissements scolaires, décisions des pouvoirs publics, pédagogie, comparaisons internationales…). Les sujets sur le numérique sont traités par Cyril Duchamp qui rédige des articles pour d'autres secteurs de l'agence (enseignement supérieur, formation professionnelle, fonction publique…). Nous avons également un réseau de correspondants dans chaque région qui assure une veille de l'actualité dans les académies et couvre, là encore, l'ensemble des thèmes de l'agence. Nos dépêches, rédigées à partir de communiqués de presse, de conférences de presse et d'échanges avec les acteurs, etc., portent sur l'organisation du système éducatif et nos lecteurs sont principalement les cadres, décideurs et financeurs.

Nous organisons tous les lundis une conférence de rédaction pour programmer les prochaines dépêches, organiser l'agenda de la semaine, répartir les sujets et discuter du contenu et de la forme des dépêches (interview, décryptage, brève, infographie ou article classique).

Une rubrique très prisée de nos lecteurs est celle des nominations des cadres supérieurs de l'éducation. Il faut assurer une veille permanente pour pouvoir l'alimenter avec réactivité.

Direction : *comment gérez-vous alors les imprévus, les urgences, les soubresauts de l'actualité ?*

Cécile Olivier : il est vrai qu'il y a ce que l'on appelle « l'actualité chaude », un événement inattendu qui va bousculer l'agenda. Dans ce cas, nous réexaminons notre programme. Pour chaque événement, une manifestation ou, par exemple, une conférence de presse organisée au dernier moment par une organisation syndicale, un seul journaliste est mobilisé.

Nous ne nous déplaçons pas obligatoirement sur le terrain. Il est parfois plus intéressant de faire l'analyse de l'événement en sollicitant les responsables institutionnels et syndicaux sur l'événement lui-même ou sa gestion par les autorités.

En plus de l'actualité immédiate, notre conception du métier est un travail de fond, d'analyse. Nous voulons d'ailleurs développer une activité de « data journalisme ».

LE DATA JOURNALISME

Journalisme de bases de données, le data journalisme est un mouvement qui a pour vocation de renouveler le journalisme par l'exploitation de données statistiques et leur mise à la disposition du public.

On peut estimer que les bases de ce mouvement (database journalism), né dans la presse anglo-saxonne, s'élaborent dès le début du XIXe en Angleterre avec la publication d'articles illustrés de statistiques, de cartes et autres données numériques ou infographiques.

La mise à disposition de données statistiques, parfois contestables, par les institutions et les gouvernements, et un journaliste d'investigation sachant les analyser ont accéléré la pratique.

ntielle

Direction *: vous êtes une agence de presse, fournisseuse d'informations aussi bien pour les organes de presse que pour les institutions et les particuliers, qu'ils soient des professionnels de l'éducation ou non. C'est un statut particulier qui induit un mode rédactionnel et un traitement de l'information qu'on pourrait qualifier de « large » pour convenir à tous vos publics, de l'information brute sans analyse et des décryptages précis.*

Cécile Olivier : nos abonnés sont très majoritairement des acteurs de l'éducation et notre objectif est de produire une information de haute qualité qui va leur être utile. En tant que média professionnel, nous devons être précis dans nos articles. Même si l'information est neutre, en tant qu'agence de presse, nous faisons une analyse pour mettre en perspective l'information, comprendre les enjeux…

Direction *: la période électorale que l'on traverse a un caractère exceptionnel. Quels impacts peut-on observer pour une agence de presse ?*

Cécile Olivier : nos lecteurs sont très attentifs aux programmes des candidats, or les sujets éducation sont souvent survolés dans les médias généralistes. Nous avons fait un recensement précis du programme de chacun des candidats sur ce thème en interrogeant leurs équipes et nous avons réalisé un comparateur détaillé de programmes sur l'enseignement scolaire : *www.aef.info/modules/comparateur/10003*

AEF ENSEIGNEMENT RECHERCHE

MEDIA | HORS MEDIA

ENSEIGNEMENT RECHERCHE | SOCIAL RH | DEVELOPPEMENT DURABLE | HABITAT URBANISME | SECURITE GLOBALE | AEF HEBDO

#2017

- A +

Les programmes d'Emmanuel Macron et Marine Le Pen pour l'enseignement scolaire

Par Marine Forestier

Marine Le Pen et Emmanuel Macron, finalistes du premier tour du scrutin de l'élection présidentielle 2017.
DR

Désignés par le scrutin de dimanche 23 avril 2017, Emmanuel Macron (En marche) (23,86 %) et Marine Le Pen (FN) (21,43 %) s'affronteront le 7 mai prochain pour la présidence française. En matière d'enseignement scolaire, quelles sont leurs principales propositions ? Pour le chef de file d'"En marche !", la priorité doit être donnée au primaire. Il veut réduire, dès la rentrée 2017, à 12 le nombre d'élèves par classe de CP en REP + (lire sur AEF). La présidente du Front national met elle aussi l'accent sur le primaire et en particulier sur la maîtrise des fondamentaux, en proposant de réserver la moitié du temps d'enseignement au français. Les deux candidats s'opposent sur l'autonomie des établissements : Marine Le Pen est contre alors qu'Emmanuel Macron est favorable à une "véritable autonomie" pédagogique et de recrutement des établissements.

Paris, le 24/04/2017 09:22:00
Dépêche n°560849

Enseignement scolaire

Rubriques(s) :

- Académies
- Collectivités territoriales
- Enseignement professionnel
- Entreprises
- Etablissements - Écoles
- Financement - Budget
- Formation
- Numérique
- Orientation
- Pédagogie
- Personnels - Métiers
- Pouvoirs publics
- Premier Degré
- Second degré

Direction : *comment faites-vous le tri des informations à publier ? La période électorale implique-t-elle une attitude différente de vos méthodes de travail habituelles ? Vous autorisez-vous à refuser d'assister à certaines conférences de presse ou y allez-vous et renoncez à en parler si le contenu est purement de la « publicité déguisée » voire de la propagande ?*

Cécile Olivier : nous n'allons pas relever toutes les « petites phrases » des candidats mais nous cherchons des précisions sur leurs projets. Nous ne sommes pas porte-parole et nous ne faisons pas des comptes rendus de leurs déplacements ou de leurs actes. Les journalistes de l'AEF ont une prise de recul et une neutralité pour faire un travail de fond. La période électorale ne change pas nos méthodes de travail habituelles : nous continuons à vérifier nos sources, à mettre l'information dans un contexte.

Direction : *selon vous un journaliste doit-il faire preuve de neutralité ou non ? Est-ce difficile voire parfois impossible ?*

Cécile Olivier : oui en tant qu'agence de presse, nous sommes neutres. Nous prenons garde aussi à être équilibrés et équitables entre les candidats.

Notre rôle, et cela vaut en général, pas seulement dans le contexte électoral, c'est de donner le plus possible d'éléments pour que nos lecteurs aient les moyens d'analyser les situations et qu'ils puissent se faire leur propre opinion.

Direction : *on peut imaginer qu'un certain nombre de vos interlocuteurs institutionnels changeront après le 7 mai, à commencer par les politiques. Qu'est-ce qui sera stable ? Qu'est-ce qui va inévitablement bouger ? Comment vous préparez-vous à ce chambardement ?*

Cécile Olivier : oui ce sera un grand changement pour nous car les cabinets, les recteurs, les responsables d'un grand nombre d'instances vont changer. Pour les personnes concernées, c'est une période faite d'incertitudes car ces directeurs de services ou ceux à la tête des grands opérateurs se demandent s'ils seront maintenus à leur poste par le nouveau gouvernement.

Pour nous journalistes, c'est une période intéressante qui s'ouvre ! L'administration de l'Éducation nationale en général change habituellement moins à l'issue d'un scrutin présidentiel, mais si c'est Emmanuel Macron, il a promis de revoir l'administration ! ☐

Propos recueillis le 3 mai
par Marianne VIEL
Secrétaire permanente
marianne.viel@snpden.net

Lendemain du 2e tour !

C'est donc Emmanuel Macron qui a été élu Président de la République. Le gouvernement sera composé la semaine prochaine mais l'AEF part dès aujourd'hui « à la pêche aux infos » pour identifier les personnes qui vont conseiller le ministre, le Premier ministre et le Président sur les sujets « enseignement scolaire ».

La nomination du ministre de l'Éducation, attendue la semaine prochaine, sera un moment important et les rumeurs sur son identité ont d'ores et déjà démarré !

On connaît les premières mesures que le nouveau gouvernement veut lancer immédiatement : 12 élèves par classe en CP en REP+, assouplissement des EPI au collège pour rétablir des « parcours bilangues », de nouveaux rythmes scolaires pour les communes qui le souhaitent. Comment vont-ils s'y prendre pour appliquer ces mesures avant la rentrée 2017 ? Tout risque d'aller très vite... ☐

Le SNPDEN est partenaire de l'AEF, et offre à ses adhérents un accès à prix réduit au service d'information « AEF Hebdo Lycées et collèges ». Retrouvez le bon de commande sur notre site, dans votre espace adhérent.

Questions juridiques

Pour des textes réglementaires clairs, opérationnels

À de nombreuses reprises, la cellule juridique a relevé la tendance de l'administration à noyer ses fonctionnaires sous les instructions. Ainsi, les agents de l'Éducation nationale doivent ingurgiter – chaque année, au moins en théorie – quelques 3 000 pages du Bulletin officiel. En conséquence, les acteurs ne les connaissent pas tous, bien souvent, ou doutent des conditions dans lesquelles les appliquer en raison de leur aspect polysémique. Si « le Code de l'éducation a pour objet de mettre de l'ordre » [1] dans « cette production bavarde » [2], de nouveaux textes approximatifs viennent apporter, dans cette prolifération incessante, de nouvelles incertitudes sur leur valeur juridique. On assiste ainsi à une dégradation de la qualité de la norme juridique.

Deux tribunes parues dans la revue *Actualité juridique du droit administratif* (AJDA) nous interrogent : il s'agit, pour la première, des commentaires du professeur Mathieu Disant de l'université de Lyon Saint-Étienne, sous le titre « De l'invalidité à la responsabilité pour les lois institutionnelles » (AJDA du 20 mars 2017) et, pour la deuxième, de l'analyse de Marie-Christine de Montecler « Quand le législateur corrige ses bourdes » (AJDA du 3 avril 2017).

Dans le premier cas, le tribunal administratif de Paris reconnaît la responsabilité, du fait de la loi institutionnelle, sans retenir une faute du législateur, ce qu'en déduira peut-être le Conseil d'État. L'auteur de la tribune souligne la nature de l'acte législatif qui, s'il n'est pas un acte juridique totalement « comme les autres » selon l'expression du doyen Vedel, ne peut être ni incontestable, ni irréprochable.

La deuxième tribune évoque le consensus de nos parlementaires sur un des textes les plus rapidement adoptés du quinquennat et visant, par une nouvelle loi, « à réparer une jolie bourde du législateur ». La loi 2017-262 du 1er mars 2017, relative aux modalités de calcul du potentiel fiscal agrégé des communautés d'agglomération issues de la transformation de syndicats d'agglomération nouvelle (ex SAN) vise à rétablir le mécanisme de pondération bénéficiant aux communautés d'agglomération. Ce mécanisme qui confère un avantage fiscal à ces communautés avait été remis en cause par l'article 79 de la loi de finances rectificative du 29 décembre 2016. Les modalités techniques de ce dernier allaient entraîner des pertes de ressources très lourdes pour «… les communautés d'agglomération issues de la transformation des syndicats d'agglomération nouvelle ». L'exemple de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines mentionne une perte de ressources de 12 millions d'euros [3].

Le rapport de la commission des finances, sur la proposition de loi « relate de façon édifiante comment l'amendement à l'origine de l'article 79 a été adopté » : déposé le jour même de la séance, voté sans débat dans la soirée, avec un avis de sagesse du gouvernement, sans simulation, sans étude d'impact… L'avis du député Yannick Favennec, cité par Marie-Christine de Montecler, souligne « notre difficulté à légiférer correctement ».

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

Le fait de reconnaître, sous des conditions précautionneuses, la responsabilité d'un acte législatif mal calibré ou contraire à des normes supérieures, par exemple Convention européenne des droits de l'Homme, traités internationaux, principes constitutionnels, semble pourtant plus témoigner de la solidité de notre système juridique que de sa fragilité. Cependant, les conséquences de tels actes, qui produisent des effets de droit, peuvent être préjudiciables au bon fonctionnement des services publics, aux usagers.

Dans une moindre mesure, sommes-nous, en tant que chefs d'établissement, tributaires de dispositions réglementaires mal ajustées, soit sous la forme de circulaires, soit par des instructions portées au Code de l'éducation ? Nous

avons déjà relevé les approximations de fond ou de forme qui peuvent nous placer dans des situations délicates (circulaires sur les procédures disciplinaires de 2011 et 2014 notamment).

Deux dispositions d'ordre réglementaire interrogent nos collègues : les modalités de désignation des suppléants au conseil de discipline et la présence des représentants titulaires et suppléants au conseil d'administration.

Reportons-nous à la question d'un collègue à la cellule juridique : « j'ai un conseil de discipline demain. L'un des membres titulaires est le parent de l'élève traduit et il me demande qui peut le remplacer. Quelle réponse ? Quel texte ? »

Pour une fois, nous disposons, non pas d'un seul texte, mais de deux articles du Code de l'éducation, las : ils se contredisent. L'article R. 511-21 précise : « Pour chaque membre élu du conseil de discipline, un suppléant est désigné dans les mêmes conditions ». On en déduit que chaque titulaire dispose d'un suppléant qui lui est directement rattaché. Oui, mais l'article D. 511-34 mentionne : « Un parent d'élève, membre du conseil de discipline, dont l'enfant est traduit devant celui-ci, est remplacé par un suppléant pour la réunion au cours de laquelle l'élève doit comparaître ». À la lecture de cet article, on conclut que tout suppléant peut siéger en lieu et place d'un titulaire. Lecture qui peut être confortée par le dernier alinéa du même article : « Lorsqu'un membre du conseil de discipline a demandé au chef d'établissement la comparution d'un élève devant ce conseil, il est remplacé par un suppléant pour la réunion au cours de laquelle l'élève doit comparaître ».

Toutefois, les 2e et 3e alinéas de cet article nous plongent dans la perplexité : dans le cas d'un élève faisant l'objet d'une procédure disciplinaire en cours ou ayant fait l'objet d'une sanction disciplinaire, l'élève est remplacé, le cas échéant, par son suppléant.

Pourquoi faire simple ! Dans l'urgence et la confusion interprétative, chacun donne sa lecture : les représentants des parents, le chef d'établissement, jusqu'au conseil juridique académique qui précise : « le suppléant est nominatif ».

Nous soulignons que cette appréciation restrictive conduirait, en cas d'indisponibilité du « suppléant nominatif », à ne pouvoir recourir à aucun autre suppléant, ce qui générerait des difficultés de quorum ou d'équilibre des différentes composantes du conseil de discipline. Face à des textes qui se contredisent ou qui génèrent des lectures différentes pouvant conduire, au sein de l'établissement, à des tensions, à des polémiques, nous apportons le conseil suivant : le chef d'établissement, sur le principe d'organisation générale du service qui lui est dévolu, prend en compte l'ordre des suppléants, selon leur disponibilité, à l'identique des modalités fixées par l'article R. 421-30 des élections des représentants des personnels et des parents d'élèves au conseil d'administration : « [...] Il est désigné au maximum autant de suppléants que de titulaires. En cas d'empêchement provisoire de membres titulaires, il est fait appel aux suppléants dans l'ordre de la liste ».

Une autre possibilité est celle de proposer, à l'ordre du jour du premier conseil d'administration, les modalités de convocation des suppléants au conseil de discipline.

Bien évidemment, le chef d'établissement aura expliqué en amont les raisons d'une telle proposition et aura suscité l'adhésion à cette mesure qui pourra alors figurer au procès-verbal du conseil d'administration. Mais que de bricolage pour agencer des textes déficients.

Nous sommes conscients que nous apportons une réponse opérationnelle, de bon sens, mais sans fondement d'ordre réglementaire, à une disposition qui ne l'est pas car elle a voulu retenir, pour la désignation des membres du conseil de discipline, le couplage titulaire/suppléant selon l'appartenance stricte à une union ou une fédération de parents d'élèves.

Nous rappelons que la fonction de suppléant a été créée, selon les principes du droit, pour siéger en cas d'empêchement du titulaire, de façon à éviter, en cas d'indisponibilité, un double écueil : pouvoir disposer du quorum et permettre de conserver l'équilibre de la représentation tripartite définie par la loi du 22 juillet 1983.

La deuxième disposition, contestable, est celle de la présence des suppléants au conseil d'administration en même temps que les titulaires. Elle est fixée par l'article 31 du décret 85-924 du 30 août 1985 modifié, et codifiée à l'article R. 511-21 qui indique que les représentants des personnels, des parents d'élèves et des élèves sont élus chaque année en leur sein par les membres ti-

tulaires et suppléants du conseil d'administration appartenant à leurs catégories respectives.

Nous avons relevé, à plusieurs reprises, notamment dans la revue *Direction* 145 de janvier-février 2007, que ces modalités électives ne sont pas, à double titre, opérationnelles. Elles ne peuvent que précéder le premier conseil d'administration post-élections et non se dérouler pendant ce dernier en raison de la présence simultanée des titulaires et des suppléants.

Étrange disposition, en effet, qui consiste à convoquer puis à réunir, dans un premier temps, les membres titulaires et suppléants du CA, nouvellement élus, pour désigner les membres du conseil de discipline, puis à demander aux suppléants de quitter la salle afin que le conseil puisse réglementairement délibérer en la seule présence de ses 30 membres maximum (ou 24 pour les EPLE qui accueillent moins de 600 élèves). Cela génère un sentiment de frustration légitime chez les représentants suppléants qui se mobilisent, l'espace de quelques instants, sur une modalité réglementaire d'un formalisme invraisemblable et qui ne peuvent, à la suite, siéger à la séance du conseil d'administration !

Chaque chef d'établissement bricole une solution bancale selon les capacités d'accueil de la salle « du conseil » ou un aménagement qui lui est propre : par exemple, convoquer selon les formes réglementaires titulaires et suppléants tout en demandant à ces derniers de ne pas être présents. En cas de situation de tension au sein de l'établissement, le chef d'établissement peut se voir reprocher un formalisme extrême alors qu'il ne cherche qu'à aménager, du mieux possible, un texte réglementaire bancal, mal préparé et à éviter des recours éventuels devant le juge administratif en raison du non respect de ce texte. ☐

1 H. Peretti : *Code de l'éducation commenté*, Berger-Levrault, 2017.

2 qualificatif utilisé par le vice-président du Conseil d'État, *Le Monde* du 23 janvier 2001.

3 *blog.landot-avocats.net*

Ouvrages parus

LA MACHINE À TRIER
OU COMMENT LA FRANCE DIVISE SA JEUNESSE

Eyrolles, L'instant qui suit, 3e édition Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo, Olivier Galland, André Zylberberg, février 2017, 186 pages.

Les quatre auteurs, économistes, enseignants et/ou chercheurs dans des organismes en vue (école polytechnique, sciences po Paris, Sorbonne, INSEE, CNRS) confirment leur diagnostic établi dans les précédentes éditions. La situation des jeunes en France ne s'est pas améliorée. La jeunesse française est toujours coupée en deux : une partie s'en sort, l'autre non. Cette césure est le résultat d'un système social élitiste qui perdure, où l'école et le marché du travail servent de machines à trier. Dans ce système très bien rodé, les plus faibles sont implacablement éliminés. Mis à l'écart, ils désertent les urnes et renient les fondements de la démocratie… Cette nouvelle édition, enrichie et relookée, propose une révision radicale de notre modèle d'intégration élitiste : mettre à nu les mécanismes qui permettent aux inégalités de se reproduire… ce qui oblige à accepter des conclusions parfois dérangeantes ; lutter de manière active contre l'inégalité des chances ; enclencher une pédagogie de la réussite ; accompagner les jeunes (former, donner confiance, conseiller) ; protéger… Un programme pour des courageux ?

LE GLOBISH
L'ANGLAIS SUFFISANT POUR BRILLER EN TOUTE SITUATION

Eyrolles, Jean-Paul Nerrière, février 2017, 250 pages.

« *Globish is enough, more than globish is too much.* » Voici donc « la » référence pour communiquer à l'international grâce à un anglais « allégé » et suffisant, composé de 1 500 mots essentiels. L'auteur et inventeur du *globish* a eu maintes occasions d'éprouver la méthode, lui qui affiche un parcours sans faute : diplômé de l'école Centrale de Paris, puis commissaire de la Marine, il a mené une brillante carrière aboutissant au poste de vice-président d'IBM-USA en charge du marketing international. Plus besoin de maîtriser l'anglais ou l'américain : le *globish* suffit partout, avec ses 1 500 mots essentiels, une construction élémentaire mais correcte et une prononciation efficace. La 4e de couverture promet d'atteindre ses objectifs en 26 semaines, pour mettre fin aux complexes des non-anglophones natifs et appliquer une technique révolutionnaire de prononciation pour apprendre ou rectifier. Avec tous les compléments pédagogiques téléchargeables gratuitement sur Internet : exercices, corrigés, lexiques, enregistrements audio… Tentant !

APPRENDRE POUR DEMAIN
DÉCODAGE DES ENJEUX DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Des îlots de résistance, Yves Barou et un collectif AFPA, décembre 2016, 330 pages.

Yves Barou, président de l'AFPA, s'est entouré d'un collectif de contributeurs pour décoder les grands enjeux de la formation autour des mots essentiels et des concepts-clés de ce domaine (apprentissage, pédagogie, *e-learning*, MOOC, reconversion, réalité virtuelle, simulateur…). Objectif : sortir la formation professionnelle d'une sorte de ghetto réservé aux seuls initiés. Résultat : un livre pluriel où experts scientifiques, chefs d'entreprise et praticiens de la formation (dont nombre de praticiens de l'AFPA) clarifient auprès du plus grand nombre les termes mais aussi les enjeux sociaux et économiques de la formation. « La formation professionnelle est un investissement social dont nos sociétés en mutation ne peuvent pas se passer. Au risque de l'obsolescence (programmée) de leurs ressources en capital humain. » Yves Barou qui considère que « La formation professionnelle fait l'objet d'un consensus national, mais d'un consensus mou », exploite ici une méthode originale et dynamique pour attirer le lecteur. L'ouvrage est divisé en 4 parties : « Les mots intemporels » (comme apprentissage ou pédagogie), « Les mots d'hier » (aptitude, par exemple), « Les mots d'aujourd'hui » (accompagnement, *e-learning*…), « Les mots de demain » (simulateur, transitions…) et, pour finir, « Les mots d'après-demain » (comme écoformateur ou *robotrip*).

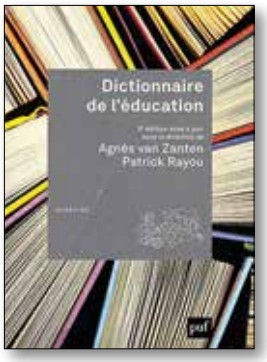
CONCEVOIR DES ESPACES SCOLAIRES POUR LE BIEN-ÊTRE ET LA RÉUSSITE

L'Harmattan, Maurice Mazalto, mars 2017, 196 pages.

Quelles sont les interactions entre l'architecture scolaire et les évolutions pédagogiques ? En s'appuyant sur des entrées différentes, Maurice Mazalto, proviseur honoraire, passionné par le sujet, propose une lecture des « intentions éducatives inscrites dans les murs de l'école ». L'éventail des réalisations est large : bâtiments remarquables, réalisations mal conçues ou inadaptées, qui peuvent générer du mal-être. Maurice Mazalto a observé depuis des années de nombreuses écoles, des collèges et des lycées, bâtiments, extérieurs, équipements…, lieux de passage ou pôles stratégiques et ce qui s'y joue, enseignement, vie sociale et climat scolaire. Dans son ouvrage bien documenté et très illustré, il distribue des bons points, décrit et dénonce les mauvais points, et fait également des propositions sur lesquelles il serait bon que les collectivités réfléchissent. « Les petits citadins détruisent volontiers, cassent les branches, arrachent les plantes, piétinent les rejets car ils ignorent comment poussent les légumes et les fruits, les fleurs et les arbres. » « La nature est irremplaçable et chaque école devrait posséder un jardin, un hôtel à insectes, des témoins naturels pour réintroduire, dans l'éducation des enfants, l'idée de l'importance et de la vulnérabilité de notre environnement. » Un bon début de programme !

DICTIONNAIRE DE L'ÉDUCATION
2e ÉDITION MISE À JOUR

PUF, Agnès van Zanten, Patrick Rayou, janvier 2017, 996 pages.



866 pages sans compter les 21 pages de l'index des notions. Voici donc une somme écrite par 200 chercheurs du monde entier sur des termes, des concepts ou des notions de l'éducation. Le nombre de contributeurs n'est pas la seule richesse ou particularité de ce dictionnaire de l'éducation. Même s'il « s'inscrit dans une longue tradition d'outils de connaissance qui visent à accompagner les transformations des institutions éducatives », il est unique en son genre, puisque les nombreux contributeurs se font l'écho des différents courants de recherche et des avancées de la production scientifique. Le lecteur y trouvera un fond commun de concepts, de méthodes et d'interprétations qui respectent la diversité des approches en éducation. L'ensemble, qui prend en considération la pertinence scientifique et l'intérêt social de ses objets et thématiques, permet de dépasser les querelles idéologiques et apporte ainsi de nouveaux éléments de réflexion autour des questions que se posent les usagers, les professionnels et les responsables des systèmes éducatifs. Outil indispensable pour comprendre les problématiques et les enjeux actuels du champ éducatif, ce « dictionnaire » intéressera tout particulièrement les préparationnaires du concours.

LA PERSONNALISATION DES APPRENTISSAGES

AGIR FACE À L'HÉTÉROGÉNÉITÉ, À L'ÉCOLE ET AU COLLÈGE

ESF, coll. Pédagogie [outils], Sylvain Connac, mars 2017, 256 pages.

Un élève apprend avec ce qu'il sait et ce qu'il est ; de manière singulière, en utilisant sa « méthode à lui » ; et parce qu'il s'engage lui-même dans une activité qui lui permet de progresser… C'est cependant à l'enseignant de mettre en place des situations et de proposer des outils pour que chacun puisse progresser de manière personnalisée et exigeante à la fois. Pour autant, cette intention pédagogique implacable n'est pas simple à mettre en œuvre dans une classe hétérogène. En effet, comment identifier les besoins ? Comment « personnaliser » sans systématiquement « individualiser » ? Comment articuler travail personnel, en petits groupes et cours collectifs, dans « une pédagogie authentiquement coopérative » ? Comment au quotidien personnaliser sa pédagogie en préparant et gérant la classe ? L'auteur est professeur des écoles à l'école coopérative Antoine Balard à Montpellier et docteur en sciences de l'éducation, chargé de cours à l'université Paul Valéry. Praticien et chercheur, il aborde ces questions d'un point de vue théorique mais aussi pratique en s'appuyant sur des exemples concrets pour que l'hétérogénéité de la classe ne soit plus un problème insoluble mais une formidable ressource.

PARENTS « GÊNEURS » OU « ACTEURS »

LA PLACE DIFFICILE DES PARENTS DANS L'ÉCOLE

Revue de l'AFAE, coord. Claude Bisson-Vaivre et Martibe Kherroubi, mars 2017, 188 pages.

Sujet sensible que celui de la place des parents dans l'EPLE, abordé par le biais de la parole donnée à ces acteurs que l'on côtoie au quotidien, dans les instances, dans des contextes difficiles de contentieux entre élèves ou avec des adultes, ou lors de moments délicats de leur scolarité (sujet de prédilection, l'orientation). Si les parents constatent une évolution très positive de leur implication dans l'école, des malentendus demeurent, souvent liés à des représentations obsolètes mais qui restent vivaces. La revue fait le point sur « la coéducation, inscrite dans la refondation de l'école… un champ qui ouvre à la réflexion, à l'analyse des pratiques et à l'innovation », mais en dénonce les écueils et les limites. Par la suite, « […] les parents ont été hissés au rang de partenaires de l'école », analysent d'autres chercheurs qui s'intéressent quant à eux à ce partenariat au caractère asymétrique, où l'implication scolaire devient « une norme éducative » permettant de distinguer, d'une part, des parents scolairement mobilisés et, d'autre part, des parents « démobilisés », voire « démissionnaires ». Ce numéro, grâce à la diversité des contributions (les devoirs à la maison, le management des établissements…), gratte là où ça fait mal ! Un chantier à opportunément remettre sur la table pour apaiser les tensions, lutter contre une judiciarisation en augmentation et réussir enfin cette relation école-parents au profit de tous les élèves, et pas seulement de ceux en réussite.

Marianne Viel
Secrétaire permanente
marianne.viel@snpden.net

Nos peines

Nous avons appris, avec peine, le décès de :

Françoise MARCHAISON, proviseure honoraire du lycée Jean Guéhenno (académie de Rennes)

Nous nous associons au deuil de sa famille.