

268 avril/mai 2020

# direction

## Sens et sérénité

snp  
den

UNSA

syndicat national des personnels de direction de l'é

LE LIVRE NOIR DU  
NUMÉRIQUE

# Sommaire



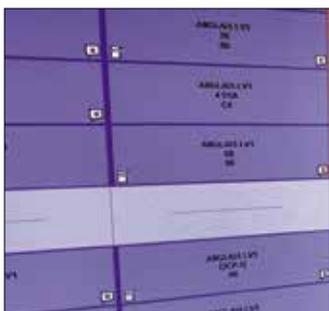
## CAHIER CENTRAL : LE LIVRE NOIR DU NUMÉRIQUE

« Pollution informatique », « infobésité », « harcèlement textuel » : la commission métier a dépouillé des centaines de réponses au questionnaire sur les outils numériques qui nous sont imposés. À partir de données chiffrées et de centaines de témoignages, le SNPDEN-UNSA dresse un constat effarant et propose ses solutions.



## 16 INTERDISCIPLINARITÉ, LA FIN D'UN TABOU

Audrey Chanonat fait l'état des lieux d'une réflexion qui n'en finit pas d'agiter nos établissements. Les éclairages historiques et venus d'autres systèmes éducatifs permettent de poser sereinement le débat d'une interdisciplinarité qui, quoi qu'on en pense, prend de plus en plus de place dans nos pratiques pédagogiques.



## 48 CHRONIQUES JURIDIQUES

La première chronique juridique s'intéresse à la portée de l'article 1<sup>er</sup> de La loi pour une école de la confiance : article controversé qui traite de l'exemplarité, on peut se demander s'il introduit de nouvelles obligations. Une deuxième chronique montre comment les répartitions de service, sujet habituel de différends dans un établissement, deviennent aussi un objet de contentieux : gare au juge administratif !

C'est au moment même où le pays, comme une grande partie de la planète, est entré dans une crise sanitaire sans précédent que ce numéro a été achevé. À l'heure où nous écrivons ces lignes, nous ne savons pas si les établissements seront à nouveau ouverts quand *Direction* arrivera par voie postale. Nous ne savons pas non plus quel sera le bilan de cette crise sanitaire en termes de vies humaines, ni quelles en seront les conséquences sur l'activité économique voire sur notre modèle social dans son ensemble.

Nous avons une certitude cependant, c'est que ce numéro, comme tous les précédents et les suivants, rencontrera des personnels de direction qui sont toujours à leur poste, qui veillent quand d'autres sont empêchés de travailler, qui rassurent quand plus personne ne sait, qui assurent la continuité quand tout est remis en question. C'est donc en s'accrochant à cette pensée, et parce que les personnels de direction auront été, sont et seront des cadres clés de la continuité pédagogique et éducative que nous avons décidé, nous aussi, de continuer et d'assurer normalement la livraison de ce 268<sup>e</sup> numéro de *Direction*.

Prendre soin des autres, cela n'est inscrit dans aucune instruction, et pourtant c'est l'essence même de notre métier. Prendre soin des collègues, les défendre, les accompagner, les informer : c'est précisément ce qui donne du sens à notre collectif syndical et qui nous permet de continuer solidairement avec vous, en toute sérénité et avec conviction.

NDLR

- 6 ÉDITO
- 8 LE POINT SUR...
- 12 LE SNPDEN DANS LES MÉDIAS
- 16 ÉDUCATION & PÉDAGOGIE
- 29 MÉTIER
- 31 CARRIÈRE
- 34 VIE SYNDICALE
- 43 TRIBUNE LIBRE
- 48 CHRONIQUES JURIDIQUES
- I-XX CAHIER CENTRAL  
LE LIVRE NOIR DU NUMÉRIQUE



Philippe VINCENT  
Secrétaire général

*Si les personnels de direction ont pris la décision d'une nouvelle carrière pour prendre la tête d'un établissement, c'est essentiellement pour assurer le pilotage fin de structures complexes et pouvoir y mener une conduite du changement.*

# Sens et sérénité !

**D**ans un contexte professionnel complexe (et à ce moment le COVID-19 ne s'était pas encore présenté à nos frontières ou à la porte de nos établissements!), notre Conseil Syndical National de début janvier a fait le sévère bilan du panel des difficultés et insatisfactions ressenties depuis maintenant des mois par notre profession, résumé par l'un des nôtres comme résultant d'une forme de « maltraitance institutionnelle ».

Cet état de faits, présenté sans fards, mais sans exagération non plus, avec force et illustrations par nos secrétaires académiques, a justifié, mais rend aussi plus que jamais d'actualité, une motion d'action intitulée « SENS et SÉRÉNITÉ » (cf. *Direction 267*, p. 63) qui a fait l'unanimité chez vos représentants.

Ce constat partagé rassemble pêle-mêle malaise, mal-être, burn-out, lassitude, fatigue, exaspération, voire colère, pour constituer un bulletin de santé frisant à l'overdose pour notre corps de métier, et rendant du coup sensible et crédible un possible douloureux collapsus collectif affectant, certes à des degrés d'intensité variable mais tout de même, les personnels de direction dans leur ensemble.

Ainsi, et bien que nous ayons pu ajouter aisément à la liste d'autres manques, ce sont essentiellement ces deux notions de SENS et de SÉRÉNITÉ qui apparaissent comme faisant majoritairement, et de façon consensuelle, défaut chez nos collègues et qui, du coup, ressortent comme les manques les plus patents à l'exercice apaisé et réfléchi de nos missions.

Quand les syndiqués du SNPDEN-UNSA, mais sans doute aussi bien

d'autres, syndiqués ailleurs ou pas syndiqués du tout, réclament de la sérénité, à quoi font-ils donc référence qui les en priverait ?

Ce qu'ils nous expriment c'est qu'ils veulent sortir du pilotage prescriptif, rompre avec la mécanique action-réaction, en finir avec l'anxiété de l'attente pour retrouver stabilité, visibilité et temps, afin de se sentir plus à leur aise dans leur activité de direction d'établissement. Ils demandent ainsi à éviter qu'une idée chasse l'autre, qu'un dispositif annule l'autre, qu'une mesure en remplace une autre, sans que l'on ait vraiment eu la capacité à évaluer l'efficacité de l'un ou de l'autre avant même d'en annoncer la fin pour passer, dans le même mouvement parfois, à l'opposé sans plus de justifications ni d'explications !

Ils réclament aussi une feuille de route au minimum pérenne et donc des possibilités de tracer pour leurs EPLE (et aussi pour eux-mêmes et leurs équipes proches) des trajectoires stables qui permettent d'envisager au moins de manière un tant soit peu assurée le surlendemain sans avoir à se poser dès aujourd'hui la question de savoir de quoi demain sera fait. On voit bien, dans ce paradigme, combien pressions

incitatives et injonctions ponctuelles de toutes sortes qui constituent trop souvent notre quotidien sont à l'orthogonale de ces besoins en durabilité.

Nos collègues exigent enfin du temps (et pas dans la minute ou dans l'heure) car ils en ont besoin pour mener réflexion, puis construction, puis mise en œuvre de réformes, de projets, de dispositifs. Qui a fréquenté un tant soit peu le domaine du BTP sait qu'on y élabore d'abord plans et devis, puis qu'on y prépare le chantier, avant d'en mener la conduite adaptée dont la bonne réussite dépend pour une grande partie de la qualité des travaux préparatoires. Si la métaphore peut paraître simpliste, il n'en demeure pas moins que la méthode a fait ses preuves et que l'on se demande bien pourquoi elle n'est pas plus souvent utilisée à des fins d'efficacité réelle par nos grands architectes éducatifs! Je ne suis pas bien certain par exemple que ces principes aient été scrupuleusement respectés pour édifier à la hâte le bâtiment plus ou moins branlant des E3C qui menace parfois ruine ici ou là!

On voit ainsi que dans un environnement dont la stabilité n'est pas vraiment la qualité première, ces éléments de contexte amènent un nombre conséquent de nos collègues au mal-être, tant ils ont le sentiment de ne plus se retrouver dans le cadre actuel d'exercice du métier qu'ils ont choisi en conscience. C'est ce qu'ils nomment et déplorent comme constituant une véritable perte de sens professionnel.

Si les personnels de direction ont pris la décision d'une nouvelle carrière pour prendre la tête d'un établissement, c'est essentiellement pour assurer le pilotage fin de structures complexes et pouvoir y mener une conduite du changement. Au travers d'une dynamique de progrès au bénéfice des élèves et des personnels, cela passe nécessairement par un consensus sur des objectifs partagés et par des constructions collectives élaborées en concertation qui entraînent un maximum d'adhésions: ce n'est qu'à ces conditions qu'une mise en action d'équipes est possible.

Ce cercle vertueux que chacun souhaiterait pouvoir enclencher ne peut se concevoir en temps de crises permanentes faites, sous des formes diverses de plus ou moins grandes intensités

sismiques, de tensions, d'oppositions ou d'obstructions. Il ne peut s'envisager si les personnels de direction sont en permanence focalisés sur le faire plutôt que sur « pourquoi le faire? ». Ils nous disent être prêts à conduire et mener l'action d'un ensemble mais s'interrogent sur leur capacité à retrouver un début d'inclinaison générale pour le partage de buts communs. Le sentiment donc est prégnant dans nos rangs que le système éducatif est à ce jour « éparpillé façon puzzle » et qu'il ne servira pas à grand-chose de juste vouloir rassembler les morceaux si l'on n'a pas d'abord une vision d'ensemble de ce qui sera donné à voir au final: du sens donc en premier lieu!

Ce diptyque conceptuel que nous réclamons pour notre profession doit, en toute bonne logique, s'imposer à nous également en matière d'action syndicale.

Le sens de notre démarche est de savoir vers quels objectifs nous tendons, d'être bien en accord sur ces visées et donc de définir, dans une construction démocratique régulière, le cap de la navigation SNPDEN-UNSA. La sérénité c'est de prendre le temps de penser et d'élaborer des mandats, de les faire valoir et de se donner le temps et les moyens de les faire aboutir. Ainsi, sur tous les sujets en cours, mais d'abord sur les questions de carrière, et comme acteur crédible reconnu, nous privilégierons le dialogue social comme moyen prioritaire de faire aboutir nos revendications. Mais volontaristes pour obtenir « ce que nous voulons » (voir notre Cahier des charges), c'est la conférence nationale des 11 et 12 mars prochains qui, en fonction des premiers résultats obtenus, devait décider au besoin d'une nouvelle étape de mobilisation renforcée de l'ensemble de nos syndiqués.

C'est parce qu'il souhaite redonner du souffle, de l'envie et de l'espoir à toute une profession que le SNPDEN-UNSA agit avec sens et sérénité, mais aussi conviction et combativité, au service des personnels de direction dans leur ensemble. C'est la ligne qu'a tracée notre CSN, et c'est bien cette dynamique de progrès que nous entendons mettre en œuvre collectivement, sereins certes, mais déterminés à obtenir réponses et actes à la hauteur des enjeux! □

*Le sentiment donc est prégnant dans nos rangs que le système éducatif est à ce jour « éparpillé façon puzzle » et qu'il ne servira pas à grand-chose de juste vouloir rassembler les morceaux si l'on n'a pas d'abord une vision d'ensemble de ce qui sera donné à voir au final: du sens donc en premier lieu!*

*C'est parce qu'il souhaite redonner du souffle, de l'envie et de l'espoir à toute une profession que le SNPDEN-UNSA agit avec sens et sérénité, mais aussi conviction et combativité.*

# Le point sur...

Une synthèse de nos positions  
et de notre action sur les dossiers d'actualité



Florence Delannoy,  
secrétaire générale  
adjointe

## Carrière

Sens, sérénité... et détermination!

Le SNPDEN accompagne et défend toute une profession, engagée et déterminée, qui veut donner du sens à son métier et retrouver la sérénité pour l'exercer. Le syndicat a pesé de tout son poids pour obtenir, dans une période agitée de réformes contestées et de pressions et injonctions trop souvent contradictoires, une réflexion globale incluant la question devenue cruciale de nos conditions d'exercice du métier, et celle de la reconnaissance de notre engagement professionnel. Notre base de discussion: notre cahier des charges, qui synthétise l'ensemble de nos revendications Carrière et Métier,

**a**vec un préalable,  
que l'ensemble  
des personnels de  
direction soit concerné  
par la hausse du  
traitement  
indemnitare.

Notre conseil syndical national de janvier a salué l'annonce – enfin – de l'ouverture de l'agenda social. Le calendrier est resserré, et à la parution de ce numéro, les premières

conclusions doivent être rendues. C'est notre objectif, après que toute la profession a tant attendu. L'ensemble des secrétaires académiques étaient présents rue de Grenelle pour accompagner nos négociateurs à la première réunion et marquer notre détermination. Pour la première fois, les discussions s'ouvrent sans avoir eu besoin de nous mobiliser, et c'est en fonction du niveau de satisfaction de nos revendications que la conférence nationale décidera, au besoin, des actions à mener.

### DANS LES ACADÉMIES, UN NOUVEAU DIALOGUE SOCIAL

Les missions de commissaires paritaires nationaux ont évolué, avec un rôle de conseil renforcé, mais surtout d'accompagnement dans leurs démarches, lors de bilatérales, de recours ou dans certains cas, de disciplinaires.

**U**n nouveau mode  
de fonctionnement  
et de relations  
avec notre hiérarchie  
est à réinventer,

et il faudra sans doute toute la force de persuasion du syndicat majoritaire pour amener toutes les académies à un dialogue social fructueux, bon nombre de recteurs et/ou de secrétaires généraux d'académie étant encore très réticents à échanger avec les instances syndicales dans ce nouveau cadre des mutations et des promotions. La tentation est toujours forte de fermer la porte au dialogue, mais celui-ci est le seul moyen d'éviter de multiplier les recours, dommageables autant pour les collègues que pour le bon fonctionnement de l'institution.

## Métier

Le rapport annuel 2019 des inspections générales sur l'autonomie des établissements scolaires conclut que l'essentiel pour la promouvoir ne réside pas dans une évolution du cadre juridique actuel, mais dans la capacité des établissements à en utiliser les potentialités. On pourrait ajouter,

**e**t aussi dans la capacité  
des personnels de  
direction, unis dans  
leur syndicat majoritaire,  
à résister aux injonctions  
incessantes,

de services et d'une hiérarchie qui cherchent constamment à se rassurer en dictant point par point aux EPLE ce qu'ils doivent faire, plutôt qu'à piloter par objectifs et évaluation

des résultats obtenus. Crainte bureaucratique de ne pas « tout maîtriser », ou simple ignorance du statut de l'EPLE, l'autonomie est trop souvent bousculée. Le SNPDEN ne peut que déplorer ces lacunes, liées aussi bien aux manques dans le dispositif de formation des personnels de direction, qu'à la méconnaissance par la hiérarchie de proximité du fonctionnement administratif et pédagogique des EPLE. Trois illustrations de cette tendance...

## Téléservices : relire le Code de l'éducation ?

Le dernier exemple en date est celui des téléservices. « Engagement présidentiel » ou « volonté ministérielle », que n'a-t-on pas entendu pour légitimer la tentative de mise en place imposée aux collègues comme aux lycées. C'est le SNPDEN qui a dû rappeler que l'organisation du dialogue d'orientation avec les familles et ses modalités relèvent de la compétence du CA de chaque EPLE, et que chacun est donc libre, en fonction du contexte, de le mettre ou non en place. Et cela conformément au Code de l'éducation, article R. 421-2 4° :

**Les EPLE disposent d'une autonomie qui porte sur « la préparation de l'orientation ».**

et article R. 421-20 paragraphe 7b : le conseil d'administration délibère sur « les questions relatives à l'accueil et à l'information des parents d'élèves... ».

## SNU : une politique un peu trop volontariste ?

Après une phase expérimentale l'année dernière, le SNU – Service National Universel – poursuit son développement

cette année. S'il est toujours fondé sur le volontariat des familles, il semble que le gouvernement compte fortement sur l'Éducation nationale pour toucher sa cible, à savoir principalement les élèves de seconde. Alors même que les collègues étaient encore dans la tourmente des E3C, ils ont subi des pressions pour conduire une politique « volontariste » permettant de garantir la réussite du SNU. Certes, nous ne sommes plus là dans le domaine de l'autonomie de l'EPLE mais dans celui du personnel de direction représentant de l'État, mais

## Certains DASEN font du zèle !

Dans un département, on fixe des objectifs de « volontaires » par lycée, ailleurs des collègues absents à une réunion d'information se sont vus rappeler à l'ordre, et ont eu droit à une séance de rattrapage... Sans doute, pour leur apprendre comment compléter le tableau Excel qu'il faut remonter pour tracer l'activité de communication sur le sujet. Rappelons au passage que les seules réunions obligatoires sont celles avec ordre de mission et remboursement de frais de déplacement, cela calmerait peut-être un peu les ardeurs « réunionnistes ».

Pendant ce temps, les questions logistiques ajoutent à la pression, les EPLE avec internat étant sollicités pour ouvrir leurs portes aux volontaires du SNU. Sauf que là encore, les textes sont têtus :

**Toute utilisation des locaux durant le temps scolaire nécessite une convention votée par le CA,**

et hors temps scolaire, la collectivité est seule responsable de l'usage de ses locaux, et gère les choses de A à Z. Si du personnel de l'établissement est sollicité sur la base du volontariat, cela ne peut être que contre rémunération, en sus du temps de travail dû à l'établissement. C'est ce que le SNPDEN a martelé lors de chacune des réunions auxquelles il a été convié. L'Éducation nationale sera pourtant inévitablement concernée par la généralisation du SNU, essentiellement parce que s'adresser à une classe d'âge complète ne pourra s'envisager sur la seule fin du mois de juin : la question d'étendre les sessions sur les petites vacances,



voire sur le temps scolaire, se posera *in fine*.

## Mouvements sociaux : une hiérarchie intrusive ?

La cristallisation autour des E3C a fait monter d'un cran la tension sociale qui semait déjà le trouble dans trop d'établissements depuis plusieurs mois. Certaines équipes sont parties en guerre contre les E3C, et c'est le feu dans certains lycées, au propre comme au figuré... Alors en janvier, à Lyon, l'aide apportée par la hiérarchie à nos collègues pour gérer cette crise qui se durcit, c'est de demander au chef d'établissement de porter plainte contre des enseignants qui ont gardé des copies 3 heures pour manifester leur mécontentement. Même si la méthode des enseignants est contestable, et juridiquement condamnable, que dire de la solution proposée ?

On a vu beaucoup moins de promptitude ou de fermeté à gérer des dysfonctionnements signalés par les personnels de direction, parfois d'une toute autre gravité. Faire entrer le pénal, faire porter le dépôt de plainte par un personnel de direction, bref faire peur... Politique du court terme, qui oublie une fois de plus qu'un établissement ne se dirige correctement que dans un climat serein, et que c'est l'équipe de direction qui est la mieux placée pour garantir ce climat, au contact direct et quotidien des équipes.



# Pédagogie

## E3C : le courage d'admettre les erreurs de jeunesse !

Il est difficilement envisageable, bien sûr, de se mettre en porte à faux avec notre hiérarchie, mais il est parfois possible, avec l'aide des cadres académiques du SNPDEN, de discuter ensemble des mesures à prendre... Et de raison garder.

**L**e rôle du syndicat, c'est aussi de jouer les intermédiaires pour éviter à nos collègues la désagréable sensation de se trouver entre le marteau et l'enclume.

Pour info, nous avons appris que le juge a décidé de classer sans suite la plainte pour « rétention de copies ». Ou comment le « soutien » fort peu éclairé de notre hiérarchie nous complique la vie...

Alors que nous avons soutenu une réforme simplificatrice, et l'introduction du contrôle continu comme il peut exister pour le DNB en collège, ou pour les CCF dans la voie professionnelle, la mise en place des E3C est venue compliquer la situation. Nous avons alerté, et mis en place, vaille que vaille, malgré les bugs à répétition. Espérons que les alertes, dont la dernière en date vient d'un rapport de l'Inspection générale (!) amèneront le ministre à envisager les évolutions souhaitées par quasiment tous les acteurs.

Nous avons également posé les questions de bon sens en demandant une attention particulière pour les enseignements de spécialité rares, à faible effectif, ainsi qu'aux établissements de petite taille, et surtout un financement spécifique pour les options inscrites en terminale (droit et grands enjeux du monde contemporain, mathématiques expertes, mathématiques complémentaires) à la carte des formations.

En ce qui concerne le calendrier :

**Nous interrogeons l'organisation de la passation des examens des deux enseignements de spécialité en terminales, prévue jusqu'à présent en avril. Elle risque de perturber gravement et longuement les lycées.**

De plus, contrairement à la philosophie de la réforme du bac 2021, qui prônait la reconquête du mois de juin par du temps d'apprentissage supplémentaire pour les élèves, les deux examens de fin d'année (philo et grand oral) suffiront-ils à inciter les élèves de terminales à rester en classe ?

Nous avons enfin demandé que soit mesuré l'impact des examens des classes terminales aux mois d'avril et de juin 2021, ainsi que la réunion d'un groupe de travail qui puisse établir des directives rapides et claires pour donner du sens aux apprentissages.

# Vie syndicale

## Direction et administration, ensemble pour le métier !

La question des conditions d'exercice du métier de personnel de direction recoupe très souvent les préoccupations de nos collègues gestionnaires. C'est pourquoi

**Nos deux organisations syndicales, A&I-UNSA et SNPDEN-UNSA, chacune largement majoritaire dans leurs champs de syndicalisation respectifs, se sont rencontrées**

afin de définir un programme de travail commun autour de l'EPL :

- Questionner le fonctionnement de l'EPL et son administration ;
- Mieux définir la place et les missions de l'adjoint gestionnaire ;
- Réfléchir à l'évolution des métiers de l'administration de l'EPL : attractivité, formation, moyens, reconnaissance indemnitaire ;
- Réfléchir à la place de l'administration dans l'évaluation de l'EPL ;

- Actualiser la charte des pratiques de pilotage de 2007.

Ce programme de travail va se concrétiser par la tenue de réunions communes sur ces problématiques, que travaille actuellement la commission Métier : au sein de l'UNSA-Education, nous travaillons ensemble pour mieux porter la voix de ceux qui administrent et dirigent pour la réussite des élèves et le bien-être au travail des personnels. □



# Le SNPDEN dans les médias

Ce recensement est effectué à partir des remontées médias connues, directement traitées par le siège, et celles transmises par les membres de l'exécutif syndical national, les secrétaires académiques et départementaux. Il s'agit donc de statistiques à minima et pas forcément exhaustives, mais qui donnent une tendance de la présence du syndicat dans les médias !

**Le recensement médiatique détaillé ci-après couvre la période du 21 janvier au 29 février 2020, courte période au cours de laquelle ont cependant été enregistrées 103 citations, réparties de la manière suivante: 30 citations du 21 au 31 janvier et 73 citations du 1er au 29 février.**

Durant cette période, la forte sollicitation du SNPDEN par les médias est ainsi à souligner, puisque comparativement à la période précédente, du 8 octobre au 20 janvier, qui avait alors enregistré 97 citations sur 105 jours (cf. Actualités Direction 267 page 9), cette nouvelle période du 21 janvier au 29 février, a enregistré 103 sollicitations médias sur seulement 40 jours !

Sans surprise, comme sur la période précédente, la présence du syndicat dans les médias s'est encore une fois illustrée sur le thème prédominant de la réforme du lycée et du baccalauréat, avec l'impact de la mise en œuvre des premières épreuves communes de contrôle continu sur le terrain.

## E3C : UN SUJET TOUJOURS PRÉDOMINANT ET UNE MISE EN ŒUVRE COMPLIQUÉE

Sur la période considérée, le thème des E3C a fait l'objet de 83 citations sur les 103 comptabilisées, soit un peu plus de 80 % des citations.

La quasi-totalité des interviews ont porté sur les difficultés d'organisation des premières épreuves, sur l'état des lieux des perturbations et reports d'épreuves, sur l'ampleur des mouvements de contestations, sur le rôle compliqué des chefs d'établissement toujours en première ligne, sur les sanctions appliquées pour les enseignants et élèves perturbant les épreuves, sur la notation des élèves en cas d'absence, sur les éventuels aménagements des futures épreuves avancés par le ministère. Le syndicat a ainsi pu à diverses reprises faire



part de sa perception de ces nouvelles épreuves, témoigner de l'exaspération des collègues sur le terrain dans cette période difficile, et rappeler ses mandats sur le sujet, à savoir la suppression de ces E3C au profit de la prise en compte des moyennes des deux années pour le contrôle continu, comptant pour 40 % du baccalauréat.

Durant le mois de janvier, la multiplication des incidents sur le territoire national, sous des formes parfois inacceptables et dangereuses (blocages, intrusions plus ou moins violentes, lancers de fumigènes, départs de feu volontaires, tables renversées, copies et sujets déchirés, déclenchements répétés des alarmes incendie, collègues menacés dans l'exercice de leurs fonctions) a obligé le syndicat à réagir à 3 reprises par communiqués de presse (<https://www.snpden.net/espace-adherent/communications/>), dénonçant alors vigoureusement les actes de violence inadmissibles et appelant à l'apaisement et au retour au calme dans les établissements. Les éléments de ces communiqués n'ont pas manqué d'être repris par les médias.



## LE CORONAVIRUS : UN SUJET PRÉOCCUPANT DEPUIS FIN FÉVRIER

À partir du 25 février, en lien avec l'actualité et les risques de propagation de l'épidémie, le sujet du Coronavirus est alors devenu le second thème sur lequel le SNPDEN a été sollicité par les médias, à raison de 14 citations en 5 jours (soit près de 14 % des citations), concentrées sur la période du 25 au 29 février.

Les interviews ont ainsi porté sur la nature du risque à l'Éducation nationale, sur les directives ministérielles, sur la difficulté pour les chefs d'établissement de faire le tri et de s'assurer qu'aucun élève n'est porteur du virus, sur le casse-tête des voyages scolaires et les mesures de confinement des élèves ayant été dans les zones à risques, sur le statut des potentiels congés forcés des personnels, sur les modalités d'enseignement à distance pour les élèves privés de cours...



DIRECT. Coro...  
De ladepeche.fr, prop

ladepeche.fr.

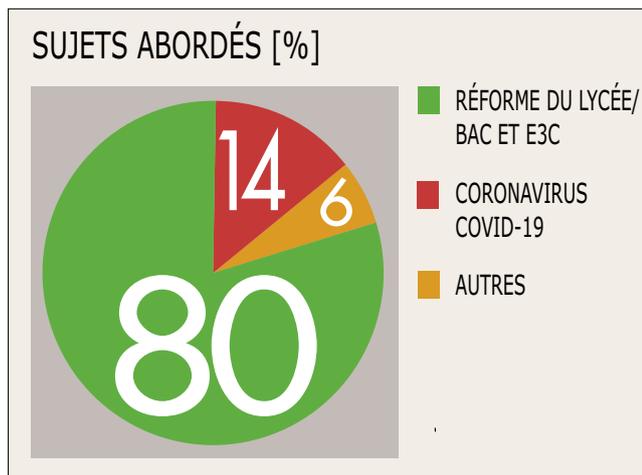
**60 cas confirmés en Occitanie**

L'agence régionale de Santé d'Occitanie a annoncé treize nouveaux cas dans la région ce lundi soir : six dans l'Hérault, six dans l'Aude et un en Haute-Garonne. 60 personnes sont contaminées dans la région. Dans le détail, l'ARS a enregistré 24 cas dans l'Hérault, 14 dans l'Aude, 8 en Aveyron, 3 dans le Gard, en Tarn-et-Garonne et en Haute-Garonne, 2 dans le Tarn et le Lot et 1 dans le Gers. Deux personnes sont actuellement en réanimation et une personne

Le SNPDEN a alors diffusé auprès de ses élus quelques éléments de langage destinés à leur communication sur le sujet du COVID-19 afin d'aider les collègues sur le terrain, éléments à adapter au mieux en fonction de l'évolution des situations locales, et en lien étroit avec les autorités académiques. Le syndicat a par ailleurs réclamé de la part du ministère des consignes claires et réalistes sur les conduites à tenir et des documents de communication actualisés afin de répondre à l'inquiétude des élèves, des familles et des personnels.

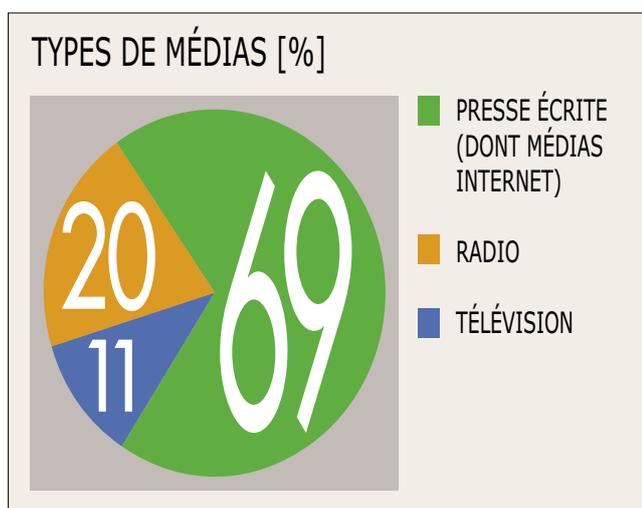
## AUTRES SUJETS D'INTERVIEWS

En plus des deux principaux thèmes relevés, 6 citations ont porté sur des sujets différents: les voyages scolaires (1), la violence scolaire (2), l'audit de la région Île de France sur les emplois en lycées (1), le problème de l'hygiène et de l'insécurité des toilettes scolaires en Île de France (1) et le fonctionnement de la plateforme *Parcoursup* (1).



## LA PRESSE TOUJOURS EN TÊTE DES SUPPORTS DE CITATIONS DU SYNDICAT

Si durant la période du 21 janvier au 29 février, la présence du syndicat dans les médias s'est une fois de plus essentiellement illustrée dans la presse écrite, à raison de 71 citations sur les 103 répertoriées, ce qui représente près de 69 % des citations médias, on note une présence un peu plus marquée sur les ondes, avec 21 passages (un peu plus de 20 % des citations, contre 14 % sur la période précédente). À cela, s'ajoutent 11 passages à la télévision (11 %).



## VOICI LA RÉPARTITION DÉTAILLÉE DES CITATIONS SELON LE TYPE DE MÉDIAS

### 71 citations en presse écrite (y compris web médias)

- **52 citations dans les quotidiens nationaux ou régionaux :** avec en tête 9 citations *Le Monde*, puis 8 citations *La Croix*, 3 citations pour chacun dans *Le Figaro*, *20 Minutes*, *Le Point*, *Le Parisien*, *Ouest-France*, *Libération*, et 2 citations dans *Les Echos* et *L'Étudiant.fr*.

On relève ensuite 1 citation dans chacun des supports suivants: *Sud-Ouest*, *Corse NetInfos*, *La Voix du Nord*, *Le Courrier Picard*, *Groupe Centre France*, *La Montagne*, *Charente-Libre*, *JDD*. Et 1 citation également dans le magazine *Challenges.fr*, le mensuel féminin *Causette*, *La Voix des Parents*, *Marianne.fr* et sur *Révolutionpermanente.fr*.

- **19 citations d'agences de presse ou presse « spécialisée » sur le web :** 9 dépêches *AEF Info*, 2 *AFP*, 4 *Touteduc.fr*, 2 *Vousnouils.fr*, 2 *Café Pédagogique*.

- **21 passages à la radio :** 5 sur *France Info*, 4 sur *France Inter* et sur *France Bleu*, 2 sur *Sud Radio*, 1 sur: *RTL*, *Radio France*, *France Culture*, *France Loire Atlantique*, *Europe 1*, *RFI* (Total : 6).

**11 passages à la télévision :** 5 sur *BFM TV*, 2 sur *France 2*, 1 *France 3*, 1 *M6*, 1 *LCI*, 1 *CNews*.

Valérie FAURE - Documentation

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

Directeur de la Publication  
PHILIPPE VINCENT  
Rédacteur en chef  
BRUNO BOBKIEWICZ  
Rédacteur en chef adjoint  
ABDEL-NASSER LAROUSSE-ROUBATE  
Commission pédagogie:  
LYSIANE GERVAIS  
GWÉNAËL SUREL  
Commission vie syndicale:  
PASCAL CHARPENTIER  
Commission métier:  
JOËL LAMOISE  
Commission carrière:  
CHRISTEL BOURY

Relecture:  
VALÉRIE FAURE/  
LILIANE GARIN  
Conception/Réalisation  
TOKYO MADE ME  
JOHANNES MUELLER

Crédit photographique :  
SNPDEN

Publicité  
ANAT REGIE  
TÉL. : 01 43 12 38 15  
Directrice de Publicité  
MARIE UGHETTO  
m.ughetto@anatregie.fr

Impression  
IMPRIMERIE VOLUPRINT  
ZA DES BRÉANDES  
89000 PERRIGNY  
TÉL. : 03 86 18 06 00

DIRECTION - ISSN 1151-2911  
COMMISSION PARITAIRE DE  
PUBLICATIONS ET AGENCE  
DE PRESSE 0314 S 08103  
N° DE SIRET : 30448780400045  
DIRECTION 268  
MIS SOUS PRESSE  
LE 20 MARS 2020

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-EDUCATION	4-5
MAIF	9
SALVUM	13
INCB TURBOSELF	56

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.



# Vous avez dit « interd

*La commission Éducation & Pédagogie a récemment abordé dans des numéros précédents de Direction plusieurs questions pédagogiques de fond : l'enseignement par cycle, la nécessité de réformer les conseils de classe, les impacts de la réforme du lycée, les aménagements pour les élèves à besoins particuliers. Elle s'interroge aujourd'hui sur la question de l'interdisciplinarité et son usage réel en France dans le cycle secondaire, et plus particulièrement au collège. Comment dépasser les limites des disciplines ? Est-ce encore un tabou de dire qu'il ne faut plus uniquement enseigner par discipline en 2020 et que, parfois, pour adapter l'école au monde de demain, il faut savoir « casser certains codes » ?*

Dans son numéro de septembre 2015, la revue scientifique *Nature* indiquait très clairement que « l'interdisciplinarité [avait] le vent en poupe ». Pourtant, si le nombre de contributions pédagogiques et scientifiques concernant cette thématique a bien augmenté depuis le début des années 2000, elle est encore loin de faire l'unanimité ; elle reste un contre-courant pour de nombreuses institutions académiques. Certains auteurs, comme Audigier en 2008, soutiennent que l'interdisciplinarité est « encore dans l'enfance même s'il ne s'agit pas d'un thème nouveau dans la littérature scientifique ». D'autres chercheurs affirment qu'elle serait en réelle contradiction avec les principes de production des connaissances disciplinaires.

***Quoi qu'il en soit, si elle s'ancre dans un mouvement national et international dont il convient de prendre toute la mesure, il faut s'interroger sur sa réelle utilisation et ses impacts dans le système éducatif français. Est-elle une pratique courante au collège ou est-elle encore trop peu souvent utilisée ? Le cas méchant, pourquoi ?***



Audrey CHANONAT, ESN  
Commission Éducation et Pédagogie

Pour parler de l'interdisciplinarité, il faut d'abord commencer par définir ce qu'est une « discipline » à proprement parler. Historiquement, l'école s'organise autour de traditions qui s'expriment dans différentes formes scolaires. L'une d'entre elles consiste en un découpage des contenus d'enseignement et d'apprentissage dans un système disciplinaire cloisonné et stable. À travers les siècles, le concept de discipline s'est souvent référé à « un ensemble de sa-

# « Interdisciplinarité au collège » ?

voirs et à leur mode de transmission, d'une génération à l'autre, par des savants et des experts reconnus » (Moody, Darbellay, Louvriot, L'interdisciplinarité à l'école, 2020). Chaque discipline est structurée en un champ de connaissances et de savoir-faire, comporte ses propres caractéristiques académiques, et est portée par un ensemble de spécialistes. Au dix-neuvième siècle, avec la naissance institutionnelle des sciences, une acception plus moderne de la définition se fait jour : elle devient un domaine de recherche souvent appliqué pour la résolution de problèmes. Chacune a sa propre histoire, sa propre tradition pédagogique et épistémologique, et doit répondre aux politiques éducatives (Deng 2007).

Selon Chervel, historien de l'éducation, les disciplines se caractérisent par une unité de contenus, d'exercices, de modalités d'incitation, et d'évaluation. Il souligne également qu'elles existent sous différentes formes en fonction des pays, des époques, et des cursus. Mais quelle que soit la définition donnée, elles poursuivent toutes le même objectif : inculquer une gymnastique intellectuelle aux élèves. Il relève enfin que chacune d'elle est à la fois un produit historique et le résultat d'une interaction entre l'école et la société, celle-ci assignant à l'institution scolaire des missions précises. Elles restent une construction sociale organisant un ensemble de pratiques et d'outils, articulés à des finalités éducatives, en vue de leur enseignement et de leur apprentissage (Reuter 2013). Jean-Pierre Astolfi, 2008, remarque « qu'aucune discipline n'a le monopole d'un contenu d'enseignement puisqu'on n'apprend pas à lire qu'en français

ni à calculer qu'en mathématiques, mais chaque contenu a besoin d'une discipline de référence qui prenne en charge sa structuration ». Leur fonction fondamentale est en effet de fabriquer « de l'enseignant ». Les disciplines sont le prix que la société doit payer à sa culture pour pouvoir transmettre dans le cadre de l'école et du collège. Elles contribuent à la vision scolaire du monde (Chervel).

Hasni fait quant à lui remarquer que les différentes « matières » scolaires se sont constituées autour de trois pôles :

- l'école avec ses réalités et ses exigences, soit le pôle institutionnel,
- la société avec ses influences et ses attentes, soit le pôle sociologique,

- les disciplines scientifiques comme source de savoir confirmé, soit le pôle disciplinaire.

***Cette construction proprement théorique n'est pas sans conséquence : la discipline contribue à une fragmentation des savoirs, à une compréhension réductionniste des phénomènes qui nous entourent, et a conduit certains auteurs à lui reprocher la perte du sens de la globalité, voire une analyse déconnectée des véritables problématiques mondiales.*** Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, aussi loin que l'on remonte, les plus grands penseurs de l'éducation ont mis en garde contre l'accumulation de connaissances au détriment de la formation de l'esprit. Montaigne



rappelait déjà en effet que le « *précepteur n'apprend pas les dates mais plutôt le pourquoi des événements* »; Rousseau préconisait également de « *comprendre l'utilité des sciences mais pas les sciences pour elles-mêmes* ». La seule mémorisation de connaissances ne peut se faire au détriment du développement d'une pensée autonome, capable de tisser des liens entre les informations, de raisonner et de déduire. Trop souvent encore, les disciplines continuent à limiter l'enseignement à une accumulation de connaissances disparates, peu liées entre elles finalement.

L'une des premières problématiques est posée: l'école doit remplir un certain nombre de missions, dont la principale est de préparer l'élève à une future citoyenneté éclairée et responsable.

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant de voir un glissement depuis une trentaine d'années et un mouvement de fond international qui pousse à sortir des frontières des disciplines pour aller vers une réelle « interdisciplinarité ». Le monde change, il se complexifie, l'école doit s'adapter.

La plupart des chercheurs en sciences de l'éducation ont démontré que la mondialisation, puis la révolution numérique, ont modifié la donne: les problématiques sont devenues plus globales.

Catherine Reverdy (*Éduquer au-delà des frontières disciplinaires, Institut français de l'éducation Lyon, 2015*), parle de « *Questions socialement vives* », qui relèvent de la responsabilité de l'école. Il s'agit par exemple de l'éducation au développement durable, à la santé, à la citoyenneté, qui ne sont pas sans rappeler les « parcours » mis en place depuis 2016 avec la réforme du collège. Ce contexte nouveau a fait prendre conscience des limites d'une science trop cloisonnée pour appréhender la complexité croissante des réalités. Il aurait mis en échec ce que Paulo Freire appelait « *une éducation bancaire axée sur l'accumulation de connaissances atomisées et décontextualisées* ».

C'est la raison pour laquelle depuis vingt ans maintenant, l'éducation a ouvert un vaste chantier de réflexion et d'expérimentation sur l'intégration des savoirs, qui a inévitablement ouvert le champ à l'interdisciplinarité, déclinée en « multi », « trans » « poly » disciplinarité. Il semble devenu impossible de comprendre l'univers qui nous entoure dans le carcan imposé par les différentes disciplines. Cette vision serait largement trop réductrice. Selon Catherine Reverdy, seule une vision globale de l'éducation permet de développer chez l'élève la capacité à réfléchir, à agir en citoyen responsable. Elle parle de « *pouvoir d'agir* » ou « *Empowerment* ».

Ces auteurs revendiquent un « *curriculum ancré dans la vie sociale et qui permet à l'élève de donner du sens à ses activités d'apprentissage. La plupart des auteurs associent une interdisciplinarité à un changement profond de l'éducation que l'on souhaite désormais basée sur le dialogue, l'enquête, l'interaction la transformation, la métacognition. L'interdisciplinarité est désormais indissociable d'un projet éducatif contemporain. Il s'agit d'apprendre à l'élève à mobiliser ses connaissances pour l'appliquer dans des situations réelles de vie* » (Yves Lenoir). Morin et Edgar en 1999 parlaient déjà de « *défi du vingt-et-unième siècle* ».

Face à cette demande sociale, les systèmes scolaires se sont de plus en plus organisés en curriculums, autour de compétences transversales, s'appuyant sur les disciplines, mais également les articulant dans une perspective résolument intégratrice.

En France, les années 2000 ont favorisé l'émergence de projets pluridisciplinaires. Les premiers ont été basés dans les collèges sur les itinéraires de découverte (IDD). Anne Barrère a expliqué que ces dispositifs « *ont été mobilisés pour des traitements ciblés et universalistes et ont [...] fait à l'époque office de projets innovants* ». Il s'agissait de réunir des corps de connaissances ayant une proximité de contenus, de méthodes et de fonction (éducation physique et sportive et sciences de la vie et de la terre, lettres et histoire-géographie...). Ces itinéraires de découverte ont souvent permis, selon les enseignants, de mieux comprendre la complexité du questionnement et les liens entre les disciplines, ce que ne permettrait pas l'enseignement cloisonné.

Autre exemple, la pédagogie de projet, qui a parfois été un point d'entrée à la mise en commun de plusieurs matières. Les élèves étaient alors amenés à travailler sur des sujets identiques (les déchets, le climat), sous des angles disciplinaires différents. Mais si ces rapprochements thématiques existaient, ils ne conduisaient pas nécessairement vers la construction de problèmes convergents. Les avantages de cette pédagogie sont cependant nombreux: si le choix du thème traité est souvent celui de l'enseignant, celui de la production finale participe ainsi au plaisir d'apprendre



des élèves. Il ne s'agit plus de travailler pour réussir une évaluation, obtenir une bonne note, mais de participer à une réalisation commune qui nous dépasse. Cette modalité participe également au « non-épuiement » de l'enseignant, qui ne doit plus « tirer ses élèves » ; au contraire, il doit souvent les « freiner » afin de conserver la direction choisie sans trop diverger. Elle permet enfin aux élèves de mobiliser plus facilement des connaissances disciplinaires acquises précédemment (Reverdy 2015).

Autre aspect propre à la France : l'interdisciplinarité a souvent été appliquée à l'occasion de dispositifs destinés aux élèves décrocheurs, dans lesquels les enseignants s'efforcent de « faire venir du savoir » logiquement, voire implicitement, à partir de l'activité : pour couper du bois on fait des mathématiques sans le dire, pour faire comprendre les forces en physique, les élèves sont mis en situation d'en constater directement les effets. La production finale devient le point central de l'activité ; elle fixe un but à atteindre pour les élèves et suppose de finaliser la réalisation, ce qui est souvent le plus compliqué pour ce type d'apprenants. Souvent, le rapport au programme est rendu plus élastique, moins prégnant. Les enseignants y voient un facteur de mobilisation des élèves, permettant de justifier ces savoirs pluridisciplinaires par leur utilité immédiate et concrète.

Si l'interdisciplinarité est encouragée par les textes depuis les années soixante-dix, et a été appliquée dans les années quatre-vingt-dix, notamment pour décloisonner les disciplines (Niclot 2003), Mons remarque cependant encore en 2012 que « la France demeure le pays où le modèle d'éducation académique reste [le plus] encyclopédique et les enseignements transversaux peu nombreux ».

L'introduction du socle commun de connaissances et de compétences en 2005, devenu socle de connaissances de compétences et de culture en 2015, consacre une nouvelle évolution. L'une des caractéristiques majeures des réformes en éducation est l'intégration de dimensions curriculaires sous forme de « compétences transversales » ou de « domaines généraux de formation ». Ces évolutions ont eu pour conséquence d'encourager les enseignants à prati-



quer des méthodes centrées sur l'élève, ou à renouveler les supports d'apprentissage (Rey 2010). Le socle français est désormais organisé en cinq domaines, requérant chacun « la contribution transversale et conjointe de toutes les disciplines et démarches éducatives ». Il se veut donc porteur de changement. Il vise à l'engagement des élèves dans des tâches complexes, le développement de stratégies pour les résoudre, la mobilisation active des apprenants. Bref, former à des savoirs opérationnels et utilisables. L'accent est mis sur le développement de l'esprit critique et l'éducation « au choix ». **L'objectif fondamental est bien de former des citoyens conscients, et les parcours introduits prennent dans ce contexte tout leur sens.**

Cependant, dans les faits, l'interdisciplinarité n'a pas été appliquée si facilement. **L'introduction de ces compétences correspond à une démarche socioconstructiviste qui ne va pas de soi pour les enseignants. Si elles participent aujourd'hui à la validation globale du socle, les compétences travaillées et évaluées sont à la base bien plus disciplinaires que transversales. Elles ne forment la plupart du temps qu'une juxtaposition d'évaluations concourant à la validation des différents domaines.** Il en va de même pour l'accompagnement personnalisé en collège, qui ne repose encore que trop peu sur les compétences transversales attendues. Chacun

est resté, trop souvent, dans son champ « de confort ».

En France, l'étude d'une expérimentation de l'enseignement intégré de sciences et de technologie en 6<sup>e</sup> (EIST) a montré que la coopération entre les trois disciplines s'est basée fréquemment sur une réappropriation stricte et limitée du curriculum co-produit, en fonction de la spécialité disciplinaire, et que la collaboration entre les enseignants n'a pas été féconde. Ils ont choisi le plus petit dénominateur commun aux matières associées (Fortin 2013 et Eurydice 2012).

Autre exemple : celui des enseignements pratiques interdisciplinaires (EPI) inaugurés avec la réforme du collège 2016. Ils ont été présentés par le ministère comme fondés sur « des démarches de projets interdisciplinaires, conduisant à des réalisations concrètes individuelles ou collectives ». Le but affiché était bien de faire prendre conscience aux élèves, par la mise en pratique de la production finale, de la transversalité des compétences du socle commun, afin de donner du sens aux enseignements par un rapprochement des savoirs. Les regards croisés étaient un aspect essentiel des EPI. Aspect novateur dans le cadre de l'autonomie des EPLE : l'organisation, les horaires doivent être partagés entre les différentes matières et c'est aux enseignants et aux personnels de direction de choisir la répartition et l'organisation

par niveau. Une souplesse est également introduite avec la possibilité de semestrialisation, ou d'organisation par semaine. Ce dispositif éclaire l'interdisciplinarité au collège d'un jour nouveau. Pourtant, dès 2017, il a été considérablement assoupli: les six EPI prévus en septembre 2016 pour les 3 ans du cycle 4 (pour 2 à 3 heures par semaine) se sont transformés en juin 2017, à l'occasion d'un changement ministériel, en un seul EPI obligatoire pour tous les élèves sur la durée du cycle 4. Ce nouveau système a pour autant considérablement encouragé la mise en place des pratiques interdisciplinaires par rapport aux programmes précédents de 2008 (Reverdy).

**Qu'en est-il dans les autres pays ?  
Comment les autres états ont-ils géré  
la question de l'interdisciplinarité,  
le lien entre l'école et la société,  
et la complexification du monde  
contemporain ?**

**Au Québec**, depuis la vaste réforme menée au début des années 2000, l'enseignement se fait à partir de situations d'apprentissage et d'évaluation (SAé). La SAé se définit comme un « ensemble constitué d'une ou plusieurs tâches à réaliser par l'élève en vue d'atteindre le but fixé »; elle permet de développer une ou plusieurs compétences disciplinaires et transversales. Au cours de cette situation d'apprentissage, l'enfant devra résoudre un ou des problèmes et accomplir une série de tâches pouvant viser la production d'un artefact. Dans ce cadre, tous les savoirs scientifiques comme les savoir-être, les attitudes, sont exploités. Il s'agit bien de mettre en évidence l'utilité pratique des savoirs. Cette SAé doit s'inscrire officiellement dans les domaines généraux de formation communs aux différentes disciplines. Au milieu des années 2000, est née au Québec l'opération PAJE (Partenariat action jeunesse en environnement). À l'origine, il s'agissait d'impliquer les jeunes dans la recherche de solutions adaptées aux enjeux environnementaux ou identifiés par la communauté. Les enseignants devaient accompagner les élèves sur le terrain, dans le but de réaliser des activités d'acquisition de connaissances et de développement de compétences variées. Ce travail de terrain est jugé très pertinent et signifiant pour la plupart des élèves, puisqu'il se

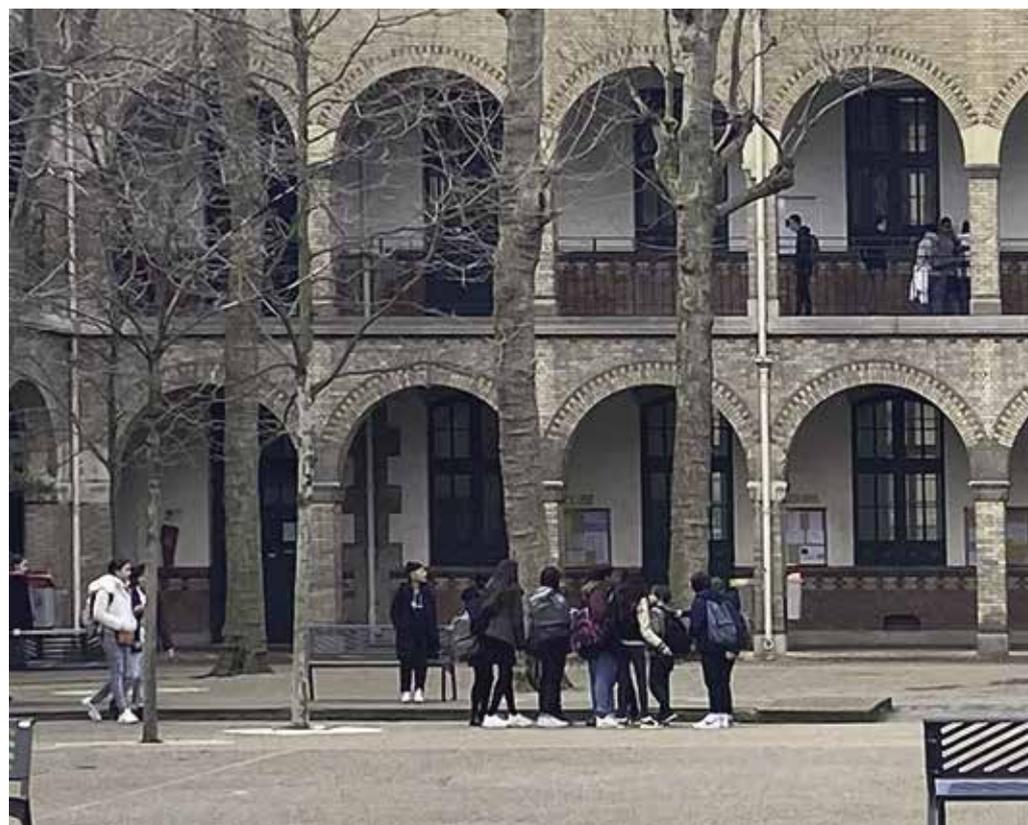
base sur des contrats et des mandats réels en provenance de la communauté ou d'entreprises de la région. Les données sont ensuite utilisées par les différents intervenants, chefs d'entreprise, biologistes, agents immobiliers, ou par des organisations gouvernementales, municipales et ministérielles.

**En Suisse**, le plan d'études romand (PER), équivalent des programmes scolaires français ou belges, contribue à promouvoir une école tournée vers l'interdisciplinarité, tout en laissant à l'enseignant le libre choix pédagogique. Les disciplines sont regroupées en domaines, avec des liens interactifs qui sont proposés dans la version informatique du PER. Un projet de formation globale de l'élève est défini et cette formation générale ne relève pas uniquement des disciplines scolaires. Il doit rendre visible les apports éducatifs et promeut l'importance d'initier les futurs citoyens à la complexité du monde, à la recherche et à la construction de d'argumentation et du débat. Les capacités transversales sont des éléments forts de cette volonté de transcender les disciplines.

**La Finlande** considère que la séparation traditionnelle entre les matières répond à une situation pré-numérique qui ne correspond plus au monde moderne. Le pays a commencé à promouvoir

des apprentissages multidisciplinaires au travers de projets orientés vers des « phénomènes ». Il s'agit de développer pour les apprenants des connaissances approfondies sur des thèmes et des matières liés à un phénomène donné (par exemple le changement climatique ou les villes intelligentes), et de développer ainsi des compétences. Le modèle proposé par la Finlande est similaire à celui de l'apprentissage par projet. Il évite la réductionnisme et la décontextualisation de l'approche disciplinaire. Kyllönen oppose l'enseignement traditionnel, où les apprenants vont à l'école pour suivre des cours de mathématiques, de littérature et de sciences, à l'éducation moderne où leur rôle doit être actif dans un processus d'enquête (*Inquiry based learning*). Les élèves planifient leurs propres processus d'apprentissage, agissent comme des chercheurs, et évaluent le résultat de leur travail.

L'éducation à la citoyenneté démocratique est une matière spécifique et obligatoire dans les pays ayant connu des changements politiques majeurs dans les années 1990 en Europe. L'éducation à la santé est aussi une matière spécifique dans certains pays, comme le Royaume-Uni, la Finlande, les États-Unis ou l'Irlande. Au Québec, c'est une unité transversale à part entière. En France, l'éduca-



tion civique juridique et sociale (ECJS) a une position spécifique, puisqu'elle n'est pas considérée réellement comme une matière scolaire, même si elle est enseignée séparément. Elle reste définie comme transdisciplinaire, donc abordable par l'ensemble des professeurs (Cavet 2007).

**L'Australie**, enfin, est un exemple inverse, puisqu'elle est passée d'un curriculum intégré à des pratiques d'enseignement disciplinaire, dans le domaine des sciences sociales et environnementales. Elle regroupait l'histoire-géographie, l'économie, l'éducation à l'environnement, l'éducation civique et la citoyenneté depuis 2000. En 2011, l'Australie a décidé de la « découper » à nouveau en matières séparées.

**Alors comment expliquer cette hésitation récurrente des différents états, et en particulier celle de la France, entre des curriculums transdisciplinaires constitués et des enseignements disciplinaires plus ou moins intégrés ? Quels obstacles la recherche a-t-elle identifiés, qui ne permettent pas d'aller vers un décloisonnement réel des disciplines, au-delà des héritages historiques ancrés ?**



L'un des premiers obstacles identifiés par la recherche est institutionnel : dans les programmes du secondaire, les énoncés concernant l'interdisciplinarité ne sont pas présentés explicitement aux enseignants. **La répartition des contenus a été traitée d'une manière indépendante, sans souci d'harmonisation entre les disciplines.** Les enseignants doivent se conformer à un certain nombre de règles, recommandations, horaires, qu'ils doivent appliquer avec une marge de manœuvre relativement faible. Les programmes restent une référence à laquelle on ne peut pas déroger. De ce fait, les problématiques partagées restent le plus souvent centrées sur des sujets d'actualité : le développement durable, le réchauffement, l'alimentation, la santé publique... **Les programmes, s'ils restent incitatifs, ne sont pas écrits pour favoriser l'interdisciplinarité.**

En conséquence, la mise en relation de plusieurs matières se réduit souvent à la dimension pédagogique évoquée par Yves Lenoir : l'organisation d'un projet commun, où il s'agit plus souvent de construire une collaboration minimale qui préserve la liberté de chaque intervenant. L'interdisciplinarité n'est alors plus qu'instrumentale ; elle repose sur une intégration faible des disciplines et une division forte du travail. Chacun intervient dans son propre domaine, sur

une trame commune. **Les enseignants semblent avoir des difficultés à appréhender les attentes transversales. Ils ont peur d'arriver pour finir à une simplification trop importante des contenus, parce que ceux-ci ne sont pas prévus pour être communs dans l'écriture des programmes** (Enquête Crosscut). Certains enseignants y voient le risque d'un « magma » au sein duquel contenu et discipline disparaissent sans que l'on puisse bien voir les bénéfices en termes d'apprentissage. **S'y ajoute le risque de ne pas faire, durant les temps collectifs, les parties de programmes nécessaires, puisque ce qui est interdisciplinaire est encore trop souvent vu comme « à la marge ».** C'est sans doute à l'heure actuelle l'un des principaux obstacles à surmonter « *Tu t'amuses, mais en attendant, le programme, est-ce qu'il est terminé ?* » dira un enseignant de collège lors d'une enquête en 2016 sur la mise en place des EPI...

**L'interdisciplinarité semble finalement trop éloignée des pratiques réelles des enseignants.** L'organisation spatiale des établissements n'est pas pensée dans ce but, trop souvent encore centrée sur la classe comme une cellule de travail (Niclot 2003). Elle est vécue comme trop coûteuse en temps et en communication, et est également parfois source de conflits humains. Les enseignants



n'hésitent pas à parler parfois « d'incompatibilité pédagogique ». **D'autres y voient une remise en cause de leur identité professionnelle.** La France est particulièrement concernée par cette question. Lebeaume évoque des « frontières de verre » infranchissables. **Les enseignants restent attachés à l'idée d'être des spécialistes de leur « pré carré », et ne sont pas ceux d'une culture scolaire et professionnelle commune qui pourrait être partagée par tous.** Baillat et Niclot avancent que cela relève parfois d'une « insuffisante maîtrise épistémologique et didactique ».

**Enfin, un grand nombre de professeurs évoquent une insuffisance de formation flagrante quant à des questions complexes qui dépassent le cadre des matières.** Certains parlent de manque de maîtrise de concepts complexes et d'un manque d'assurance pour les collègues peu chevronnés (Scott 2005). Pour certains, cela représente un saut considérable dans le vide (Chauvigné 2013). **L'interdisciplinarité est la plupart du temps vécue comme une prise de risque dont on ne voit pas le bénéfice réel.**

**Alors quels bénéfices en tirer ? Comment convaincre les enseignants français de collège de s'y lancer davantage, et pas uniquement de juxtaposer une évaluation de compétences purement disciplinaire pour collaborer à une validation globale morcelée du socle commun ?**

Le projet européen Erasmus Cross-curricular Teaching (Crosscut en abrégé), a étudié, de 2016 à 2019, l'impact de l'instauration des enseignements pra-

tiques interdisciplinaires chez plusieurs de nos voisins. Cette étude s'est basée sur une définition bien précise de l'interdisciplinarité : « *enseignement transversal qui implique une volonté d'utiliser simultanément des connaissances, des aptitudes et des compétences issues de plus d'une discipline, en vue de former des citoyens autonomes, solidaires et responsables au sein d'une société démocratique, inclusive et équitable* ».

Cette enquête a concerné 26 établissements du continent, et environ 150 enseignants issus notamment de 5 collèges français de taille moyenne. Les conclusions de cette évaluation sur trois ans sont assez édifiantes pour les établissements qui ont réussi à mettre en place un véritable travail transdisciplinaire poussé, pas seulement une mise en commun d'objets d'étude.

- Tout d'abord la préoccupation principale des professeurs a été bien identifiée. Elle est la même pour tous : le souci de la réussite des élèves, **pour que les apprentissages dispensés soient porteurs de sens et d'une cohérence d'ensemble.**
- Les projets transdisciplinaires génèrent tous une « manière de travailler autrement ».
- Ils permettent de faire prendre conscience que ce sont bien les mêmes compétences qui sont travaillées différemment.
- L'attention, l'implication des élèves, leur intérêt, semblent visiblement améliorés et amènent souvent à des niveaux de réflexion plus élevés et à faire des liens entre les différentes thématiques. **La question des liens semble primordiale.**

- La plupart des enseignants pensent que l'impact sur l'apprentissage des élèves est globalement positif. Cette nouvelle manière de faire apporte des outils et des méthodes pour améliorer la compréhension, et notamment les compétences langagières et le vocabulaire, pour lesquels les progrès semblent les plus significatifs. Les compétences transversales semblent mieux assimilées puisque vues plusieurs fois selon différentes approches. **Elles deviennent la mission de tous les enseignants et prennent donc sens.**
- La communication aux attentes des familles, communication claire, précise, simplifiée des attentes, au travers d'un livret unique de compétences, donne une véritable cohérence aux apprentissages.
- Dans la plupart des établissements concernés, il semble y avoir eu une nette amélioration du climat des classes et de l'ambiance de travail dans le collège.
- Certains établissements ont relevé des résultats au DNB qui ont nettement été améliorés en quelques années, ce qui a été ressenti comme une reconnaissance du travail mené par les enseignants, et a contribué à créer un climat de confiance très porteur au sein de l'équipe pédagogique.
- Le travail interdisciplinaire a été souvent inauguré par quelques enseignants « leaders » mais l'intérêt n'est pas là. Il est plutôt que le travail collectif permet d'identifier des problématiques de travail communes à tous et de partager des solutions.
- Certains collèges qui ont réécrit en entier un livret scolaire unique de

compétences reformulant et synthétisant celles des différents référentiels, ont poursuivi un travail beaucoup plus conséquent et beaucoup plus approfondi sur les compétences et sur l'évaluation, ainsi que sur la mise en place du cycle 3 et de la progressivité des apprentissages.

- Les personnels de direction soulignent que les projets qui fonctionnent le mieux ont respecté trois étapes qui sont les mêmes partout : la conception, où tous se mettent d'accord sur les compétences à travailler ; le déroulement du cours, où l'on peut voir si ces compétences ont fonctionné ; et le moment de l'analyse où l'on prend du recul et où l'on réadapte ensemble le plus régulièrement possible. **Le processus doit être pérennisé et consolidé sur le temps long. Il va alors vers une légitimation beaucoup plus forte du travail collectif.**
- Parfois, certains enseignants ont remarqué un regard différent sur leur propre matière : « **on se connaît, on se fait confiance, on s'autorise** ».
- **Ces pratiques doivent faire sens pour les enseignants, elles doivent tenir compte des contraintes et conditions d'exercice. Les professeurs ne s'y lanceront que s'ils arrivent à en tirer une « plus-value ».** Saussez parle de « communauté d'apprentissage fonctionnelle » qui doit avoir un impact sur l'amélioration des pratiques professionnelles.
- Quelques conditions sont toutefois posées, et notamment une limitation du nombre de projets à mettre en place, qui sont extrêmement chronophages.

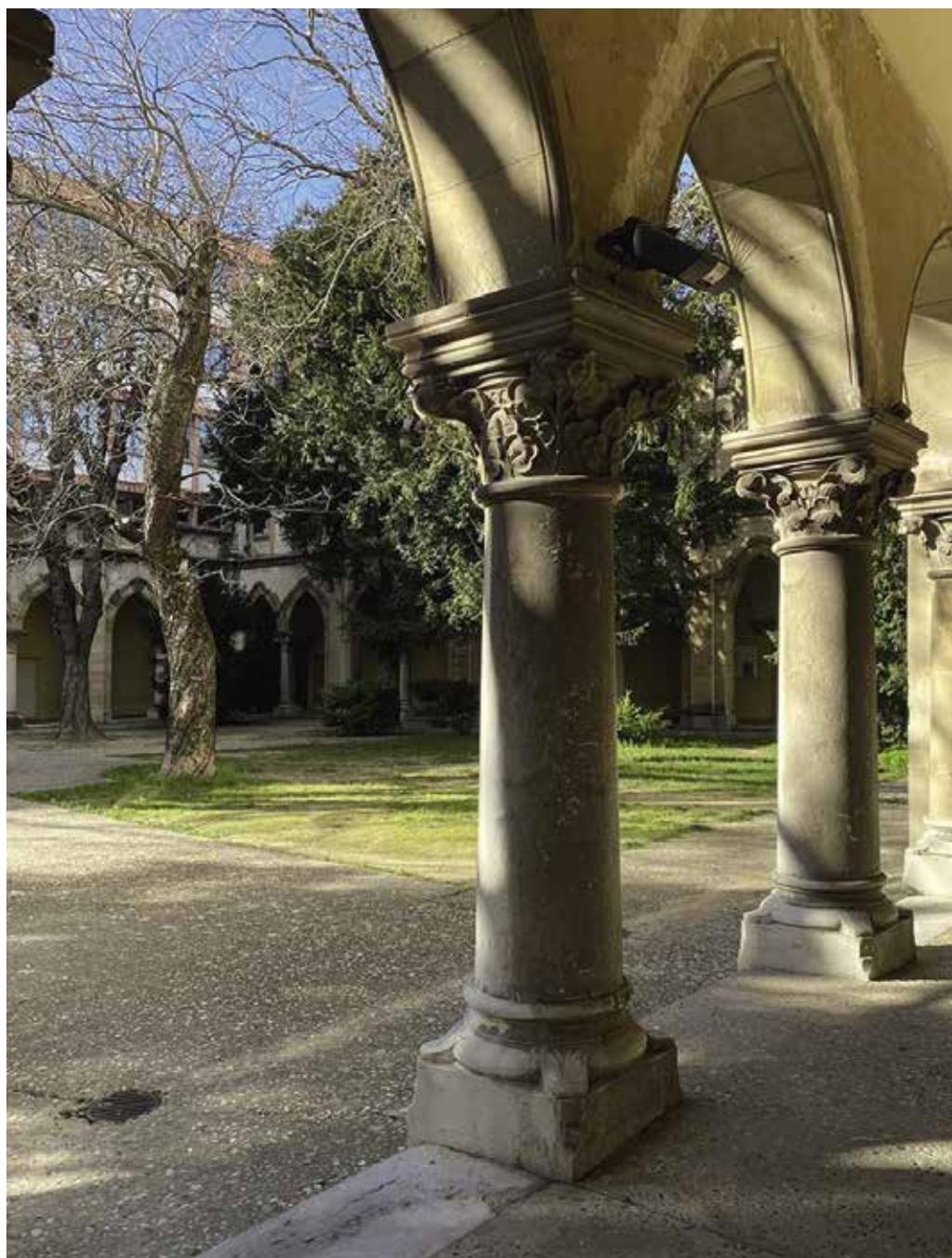
### **La nécessité de réinterroger les systèmes scolaires**

Au moment où de plus en plus de chercheurs et d'acteurs de l'éducation mettent en lumière la responsabilité majeure de l'éducation face aux enjeux sociétaux futurs, la question du lien entre l'école et la société est donc essentielle. Si notre école a puisé ses fondements dans le siècle des Lumières et le modèle industriel, elle doit aujourd'hui en sortir et, peut-être, évoluer plus rapidement vers d'autres codes et d'autres modalités de fonctionnement. La question de l'éducation des jeunes est donc cruciale, car ce sont eux qui assumeront la société de demain. Dans ces conditions, à quoi

former ces enfants ? Quel projet d'école construire pour demain ? Ce qui semble certain, c'est qu'il faut réinterroger les systèmes scolaires.

En France, où l'autonomie des établissements n'est pas aussi avancée que dans d'autres pays, où le cadrage national réduit l'autonomie financière et pédagogique des établissements, la question est d'autant plus ardue. L'approche interdisciplinaire semble être un moyen de choix pour répondre à l'ensemble de ces problématiques. **Il n'en reste pour autant pas moins que ces curriculums sont essentiellement ancrés dans un contexte purement disciplinaire, dont on ne pourra pas s'échapper, si d'ail-**

**leurs toutefois cela est souhaitable.** Une véritable approche interdisciplinaire ne souhaite de surcroît nullement gommer les disciplines, bien au contraire, et a besoin de l'apport de chacune, de leurs spécificités en termes d'épistémologie de méthodes, mais également en termes de connaissances. Elles restent indispensables. Mais l'interdisciplinarité n'est pas réductrice, elle prend au contraire un sens plus concret, plus global, qui donne une cohérence d'ensemble. **Faire bouger les lignes et travailler sur l'adaptabilité de l'école aux enjeux de demain semble primordial. Et pour cela, faire évoluer les mentalités enseignantes. Il s'agit pour la France d'une question de fond.** □



# Point d'étape de la Transformation de la Voie Profe

*La TVP? Vous avez dit la TVP? La Transformation de la Voie Professionnelle en est à sa première année de mise en œuvre. Le moment de faire un point d'étape plutôt qu'un bilan.*

Le SNPDEN-UNSA a porté la valorisation et l'évolution de la voie professionnelle, et plus largement le maintien des lycées professionnels dans les parcours de formation initiaux et en apprentissage des élèves. L'EPLÉ doit être au cœur de la formation tant par ses contenus d'enseignements, le vivre ensemble développé auprès des jeunes, la mise en œuvre des certifications finales.

Tout d'abord revenons quelques mois en arrière pour se remémorer les différents temps que nous avons vécus. Nous reviendrons sur l'installation et le fonctionnement du Comité de suivi. Dans un dernier temps, nous verrons les attentes pour fluidifier et faciliter la mise en œuvre de cette transformation.

## Du rapport à la mise en œuvre sur le terrain

### **LE RAPPORT « CALVEZ MARCON »**

Jean-Michel Blanquer avait confié une mission sur l'avenir de la voie professionnelle à une équipe menée par Céline Calvez, députée des Hauts-de-Seine, et Régis Marcon, chef étoilé. Le rapport avait été remis au ministre le jeudi 22 février 2018. « L'ambition de

cette mission était de réfléchir à l'avenir de la voie professionnelle afin de la rendre plus attractive, de promouvoir la diversité des formes d'excellence, d'accroître son efficacité et de mieux accompagner les jeunes vers la réussite professionnelle ».

Trois objectifs annoncés : une attractivité retrouvée ; une efficacité accrue ; une ouverture possible vers d'autres parcours.

9 leviers étaient avancés pour transformer la voie professionnelle :

1. Une orientation choisie, au service d'un parcours de formation personnalisé.
2. Des parcours adaptés, progressifs et sécurisés pour tous les élèves.
3. La double finalité de l'enseignement professionnel assumée et confortée.
4. L'acquisition de compétences transversales par l'innovation et la démarche de projet.
5. L'alternance repensée.
6. Une construction plus souple des diplômes.
7. Des campus des métiers et des qualifications pour fédérer les énergies.
8. Ressources humaines : des compétences adaptées et reconnues.
9. L'ouverture européenne et internationale de la voie professionnelle développée.

Olivier BEAUFRÈRE,  
Education & Pédagogie

### **LES ANNONCES POUR LA RENTRÉE SCOLAIRE 2018**

Au terme d'une période de concertation et à l'issue de consultations menées dans le cadre de la mission confiée à Céline Calvez et Régis Marcon, Jean-Michel Blanquer avait présenté le 28 mai 2018 ses propositions dans le cadre d'une plaquette : « Transformer le lycée professionnel et former les talents aux métiers de demain. »

La rentrée de septembre 2018 avait été l'occasion de mettre en avant différents éléments dans le cadre d'une brochure et d'infographies : la méthode, les campus d'excellence au cœur des régions, des compétences de pointe pour relever les grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle, vers des parcours d'excellence et de réussite. Les tests de positionnement de secondes avaient été mis en place avec de véritables difficultés techniques.

### **L'ANNÉE 2018/2019**

La concertation sur les nouveaux programmes et les nouvelles grilles s'était déroulée sous la forme d'une enquête en ligne. Les textes avaient tardé à paraître et la préparation de la mise en œuvre pour la rentrée suivante avait été parfois à la peine. Les actions d'accompagnement par les corps d'inspection pouvaient être insuffisantes et les provideurs s'étaient retrouvés parfois isolés dans les établissements avec les équipes pédagogiques.

# ssionnelle

## Le Comité de suivi pour accompagner la TVP ?

Afin de suivre la Transformation de la Voie Professionnelle, le ministre a installé le mardi 24 septembre le Comité de suivi de la TVP qui est piloté par Marc Foucault, IGAENR, chef de projet TVP. Ce comité regroupe de manière restreinte des membres du ministère, des représentants des personnels, des parents, des lycéens et des régions. Le SNPDEN siège au titre des personnels de direction. J'y siège au titre des personnalités qualifiées choisies parmi les personnels de direction.

Le rôle de ce comité est d'observer l'efficacité et la qualité du déploiement des différentes modalités pédagogiques ou d'organisation mises en place à partir de septembre 2019 au sein des lycées professionnels, et d'identifier les bonnes pratiques et points de vigilance rencontrés.

Le comité s'articule avec les instances en place (Comité de pilotage TVP, Commission Spécialisée des Lycées, Conseil Supérieur de l'Éducation). Les propositions qui ressortiront du comité pourront être prises en compte dans les travaux de ces instances.

### UNE ENQUÊTE DU SNPDEN

Afin de préparer la séance suivante du Comité de suivi, le SNPDEN-UNSA lance une enquête en octobre 2019. Avec plus d'un tiers de réponses de la part des adhérents concernés, nous sommes en mesure de produire et diffu-

ser une situation réelle du terrain suite à la rentrée de septembre. Passé le constat relativement positif sur la mise en œuvre, des questions sur l'accompagnement par les corps d'inspection, l'importance de moyens dédiés et cohérents, le maintien du CCF en contrôle continu pour les certifications intermédiaires et terminales, l'adéquation des cartes de formations ainsi que la mise en place des UFA sont des sujets qui émergent. Les réponses et résultats sont présentés au Comité de suivi en complément des rapports de la DGESCO, la DEPP et des Inspecteurs Généraux.

### LES RETOURS DU MINISTRE

En janvier 2020, le ministre adresse une lettre aux membres du Comité de suivi et apporte les éléments suivants :

- attention particulière sur la mise en œuvre, dynamisation des parcours des élèves, présence renforcée des corps d'inspection,
- professionnalisation plus importante des classes de secondes, amélioration du lien entre co-intervention et progression dans les programmes,
- attention soutenue aux heures de consolidation en français et en mathématiques,
- implication de plusieurs disciplines dans le chef-d'œuvre, constitution d'une banque nationale d'idées sur la TVP,
- donner envie aux élèves de rejoindre la voie professionnelle, enrichissement de la carte des formations dès la rentrée 2021.

### PREMIERS RETOURS DU COMITÉ DE SUIVI

Plusieurs annonces sont réalisées, des évolutions possibles et attendues sont annoncées.

- Un travail de réflexion est engagé sur des bibliothèques ressources chef-d'œuvre (mutualisation) et co-intervention (lab type « classe à 12 ») car le M@gistère ne fédère que seulement 10 % d'inscriptions.
- La construction de la TVP avec besoin d'un regard croisé entre les équipes de direction accompagnées des DDFPT et des corps d'inspection. Articulation entre: une consolidation suite aux tests de positionnement, les nouveaux programmes, la

co-intervention, le chef-d'œuvre, les nouvelles familles de métiers, les parcours de formation.

- La transformation des certifications intermédiaires et leur évolution.
- Un travail en cours sur la typologie et la conceptualisation des diplômes. La construction de parcours pour les apprenants.
- La réflexion entre le ministère et les branches professionnelles sur des secteurs porteurs: Transitions énergétiques et écologiques avec mobilité, Construction, Secteur numérique, Aide et service à la personne.
- Une concertation sur la carte des formations.
- Des textes sur le CAP 1, 2 ou 3 ans.
- L'annonce en mai 2020 d'une Université Ecole-entreprise par le ministre à Poitiers.

## Et maintenant comment préparer la montée en puissance de la TVP ?

Les questions restent nombreuses comme : les adaptations nécessaires, la place des EPLE dans la réforme de l'apprentissage, la mise en œuvre sur cette deuxième année et la démultiplication des effets, la nécessité de maintenir les moyens, la publication souvent tardive des textes, la remobilisation avec un regard partagé entre les chefs d'établissement et les corps d'inspections sont d'actualité.

La place de l'apprentissage dans les lycées reste aujourd'hui indispensable. La réponse apportée aux besoins les plus proches du territoire s'impose à nous. La question de notre participation à la définition et à la construction des cartes de formations est indispensable. Nous devons partager notre connaissance fine avec les autorités de tutelle, les branches professionnelles et les collectivités territoriales.

Le ministère, au travers des remontées du terrain et des propositions du Comité de suivi de la TVP prend en compte les ajustements nécessaires.

En parallèle la réforme de l'apprentissage, pilotée par le ministère du Travail en lien avec les branches professionnelles, modifie la place des EPLE dans

cette offre complémentaire de formation. En fonction des académies, le pilotage des GRETA ou des CFA académiques a posé des interrogations. Les nouveaux textes sont en cours de finalisation. Le développement des UFA en lycées professionnels et la conduite de parcours d'enseignement en mixité « initial-apprentissage » interrogent les communautés éducatives.

Le SNPDEN-UNSA est favorable à la valorisation de la voie professionnelle en initial et en apprentissage au cœur des lycées. Il est néanmoins indispensable de garantir les moyens en DGH, de prendre en compte les ajustements nécessaires de la TVP et d'avoir un appui des instances académiques et des corps d'inspection.

Lors du CSN de janvier 2020, 3 motions ont été préparées, travaillées et adoptées. Elles nous permettront de porter nos réflexions et avis dans les instances auxquelles nous participons : l'une sur l'apprentissage, la seconde sur les familles de métiers et la dernière sur la TVP.

## Les motions du SNPDEN

### MOTION APPRENTISSAGE

*Le SNPDEN-UNSA salue la constitution des GRETA ou des CFA ou des GRETA/CFA académiques permettant de mettre en œuvre l'apprentissage dans des UFA au cœur des lycées professionnels.*

*Les différences d'interprétations et de mise en place en fonction des académies doivent être levées pour une installation sereine et égalitaire de la réforme.*

*Dans le cadre des parcours avec mixité des publics, de fortes interrogations ou réticences peuvent encore exister pour les équipes pédagogiques. Le soutien sans faille des chefs d'établissements par les DAFPIC, DASEN et IEN-ET s'impose.*

*Pour avoir les moyens de fonctionner au sein des EPLE et GRETA/CFA d'une manière pérenne et constructive, le SNPDEN-UNSA exige de :*

- *maintenir des DGH fongibles et cohérentes sur les années de premières et terminales dans le cas où*

*des élèves en formation initiale choisiraient la voie de l'apprentissage ;*

- *donner une marge d'autonomie pour permettre aux établissements d'impulser et de mettre en œuvre des enseignements en mixité « initial-apprentissage ».*

### MOTION FAMILLES DE MÉTIERS

*L'instauration des familles de métiers peut encore dans certains cas entraîner des confusions sur la poursuite d'études en première, particulièrement si l'ensemble des métiers n'est pas présent dans la carte des formations des EPLE.*

*Pour éviter cela, la présentation et l'information de la Transformation de la Voie Professionnelle doit se faire en direction des collèges par un renforcement de la liaison collège-lycée. Les personnels de direction des collèges, les équipes pédagogiques, les élèves et leurs familles doivent recevoir une information pertinente par les acteurs de l'orientation, les corps d'inspection et les équipes de lycées. Le parcours avenir bac - 4/bac +3 doit être véritablement formalisé et facilité.*

*Pour permettre un meilleur parcours de l'élève, le SNPDEN-UNSA propose :*

- *de travailler le parcours des élèves vers une orientation réfléchie et choisie plutôt qu'une orientation géographique ;*
- *d'intensifier dès octobre 2020 l'ouverture de la procédure de « droit à l'erreur » en faveur des élèves de seconde ;*
- *d'installer véritablement les formations en prenant en compte la cohérence locale et géographique particulièrement sur les territoires ruraux ou isolés ;*
- *d'être associé à l'élargissement des cartes de formations auprès des autorités académiques et des branches professionnelles en qualité d'expert par leur connaissance fine des formations initiales et des territoires.*

### MOTION TVP

*Le SNPDEN-UNSA constate une augmentation des candidatures en voie professionnelle. À ce titre, la Transformation de la Voie Professionnelle semble avoir des effets positifs.*

*Néanmoins une vigilance reste de mise sur la parution des textes, les mises en œuvre et les moyens mis à disposition de l'EPL.*

*Le SNPDEN-UNSA demande dans le cadre de la valorisation de la voie professionnelle de :*

- *maintenir et d'intensifier une carte des formations cohérente et accessible à tous les élèves ;*
- *maintenir et renforcer la place des formations initiales de niveaux 3 à 5 dans les EPLE en s'appuyant sur l'expertise des chefs d'établissements et DDFPT ;*
- *favoriser et permettre un regard croisé des IEN-ET et des PERDIR qui sera partagé au cœur de l'EPLE ou du bassin ;*
- *maintenir des DGH cohérentes en respectant entre autre des structures à 24 et non pas à 35 ;*
- *simplifier les inscriptions administratives et numériques pour les certifications professionnelles.*

*La réussite de la mise en œuvre de la TVP nécessite de la part de l'institution de :*

- *donner des moyens à la co-intervention et au travail entre plusieurs disciplines ;*
- *développer un accompagnement à la démarche de projet et d'expérimentation pour la conception du chef-d'œuvre ;*
- *favoriser le repérage dès la classe de première des élèves sur les modules « poursuite d'études » et « insertion professionnelle » pour installer le parcours avenir.*

## Pour conclure

Comme trop souvent dans la mise en œuvre de la TVP, les équipes de direction des lycées professionnels, des LPO ou des EREA sont parfois seules et en première ligne. Les textes paraissent parfois en décalé tout en étant attendus. Il nous faut parfois convaincre les équipes pédagogiques. La montée en puissance sur les années 2020-2021, puis 2021-2022, reste importante et les chefs d'établissement sont, seront et resteront au cœur de la réforme. Les enjeux sont forts et nous ne devons pas ignorer les évolutions qui s'imposent à nous. □

# Ouverture et diversité sociale dans les grandes écoles ?

*Dans le sillage des annonces du président de la République sur la suppression de l'ENA, le gouvernement a souhaité interroger d'autres symboles de l'élitisme républicain en demandant aux « Très » Grandes Écoles de faire des propositions autour de l'ouverture sociale et de la diversité.*

*C'est ainsi qu'une mission a été confiée en juin dernier aux dirigeants des Écoles Normales Supérieures (Paris, Lyon, Rennes, Saclay), de trois écoles de commerce (ESSEC, ESCP et HEC), ainsi qu'à l'École Polytechnique par les ministres Frédérique Vidal et Florence Parly. Les rapports issus de leurs travaux ont été rendus publics et les propositions qui sont faites pourraient bien marquer une étape décisive dans l'ouverture sociale des grandes écoles.*

L'objectif, en lançant cette mission au mois de juin, était simple : faire en sorte que les jeunes qui occuperont demain des responsabilités de premier plan dans le monde scientifique et intellectuel, dans les entreprises, ou encore ceux qui pourraient s'orienter, ultérieurement, vers des carrières publiques, proviennent effectivement de tous les horizons, de tous les milieux, de tous les territoires de notre pays. « Face à cette situation, explique Frédérique Vidal, nous avons fait le pari de l'intelligence des acteurs, et ce pari s'avère aujourd'hui gagnant. À travers le comité de pilotage, je souhaite que l'ambition sur l'ouverture sociale et l'égalité des chances, que j'ai portée avec l'introduction de taux de boursiers sur *Parcoursup* qui ont permis à 22 000 boursiers supplémentaires de recevoir une proposition dans l'enseignement supérieur entre 2017 et 2019, continue de diffuser dans l'ensemble de l'enseignement supérieur. »

Il est vrai effectivement que l'enseignement supérieur compte en moyenne 38 % de boursiers du supérieur, pour seulement 11 % à l'X et 19 % dans les ENS.

Les Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) seront forcément concernées par ces conclusions si certaines propositions venaient à se mettre en place. Or, à ce jour, les CPGE publiques accueillent 30 % de boursiers du supérieur en début d'année, et par le jeu déjà en place des quotas de *Parcoursup*, + 2 % des boursiers du secondaire qui postulent dans la filière sont obligatoirement admis. Rappelons aussi qu'elles sont gratuites et qu'aucun reversement de la part des universités n'est opéré en leur direction depuis la loi ORE et le CVEC.

En focalisant sur les plus grandes écoles et en laissant de côté toutes les autres, la ministre, dans la droite ligne de la suppression de l'ENA, ou encore de Sciences Po il y a quelques années, veut en faire un symbole.

Ces écoles ont rendu leur rapport et des pistes ont été avancées mais les solutions préconisées ouvrent de réels débats pédagogiques et techniques, mais aussi éthiques et philosophiques.

« L'action la plus audacieuse », selon le rapport des écoles normales supé-



Pascal CHARPENTIER,  
proviseur Lycée du Parc, Lyon

rieures, « serait d'attribuer des points de bonification pour des étudiants issus de milieux défavorisés lors de la phase d'admissibilité du concours d'entrée ». Ils seraient attribués « sur le statut de boursier de l'enseignement supérieur, ce qui permettrait de le moduler en attribuant un nombre de points plus élevé pour les niveaux de bourses plus élevés ». Un dispositif qui doit permettre de maintenir les « mêmes critères » et les « mêmes exigences » à l'entrée, car le jury d'admission – dernier juge de paix après les épreuves orales – n'aurait pas connaissance des candidats qui auraient bénéficié de ces points spéciaux.

Le président de l'ENS Paris Saclay, Pierre-Paul Zalio, est toutefois prudent. « Des simulations sont en cours. Il faut trouver le bon dosage car, à partir d'un certain niveau de points rajoutés à l'écrit, on fait passer tous les boursiers à l'oral et on élimine toute une série de non boursiers qui avaient des niveaux significativement plus élevés. »

D'autres pistes sont à l'étude, comme la diversification des modes de recrutement – une augmentation de la filière univer-

sitaire à hauteur de 50 places d'ici à 2024 pour Polytechnique, par exemple. Ou encore le fait de rendre publiques les annales du concours d'entrée à l'X. « *Quand on a (seulement) dix classes préparatoires qui ont accès à toutes les bourses d'épreuves des vingt dernières années, évidemment que ce sont celles qui ont le plus fort taux de succès* », a insisté Frédérique Vidal en évoquant les classes préparatoires franciliennes où ce biais semble le plus évident.

Les écoles normales supérieures proposent aussi de « *repérer, dès le lycée voire le collège, des jeunes ayant le potentiel pour poursuivre des études à même de les amener à candidater dans les très grandes écoles* », via le réseau des normaliens qui enseignent en lycée. Polytechnique suggère « *de nouvelles formations pour aider à la préparation du concours* », à Saclay, tout en précisant qu'il lui faudra « *des moyens* ».

Mais déjà aussi des voix se font entendre pour qualifier ces mesures de fausses bonnes idées. Ainsi, dans l'éditorial de son bulletin de décembre, Mickaël Prost, le président de l'UPS, rappelle que : « *Il faut dire et redire que nous préparons nos étudiants à l'X et aux ENS, mais plus globalement à 200 écoles d'ingénieurs. Associer les CPGE à quelques écoles d'élite, c'est d'abord mentir, et presque désespérer Billancourt comme on l'eût dit naguère. Nous formons, poursuit-il, essentiellement des ingénieurs et des enseignants-chercheurs. Ils constituent sans doute une élite scientifique, mais certainement pas « l'élite » qu'un certain langage médiatique se plaît à fantasmer.* »

Il continue en pointant le nombre limité de candidats concernés (quelques boursiers supplémentaires seulement), et redoute que ces dispositifs soient détournés rapidement par quelques familles bien initiées (ce fût le cas pour Sciences Po), et de citer plusieurs mesures telles que le renforcement des places d'internat ou la refonte des frais d'inscription.

« *Au lieu de miser sur un régime dérogatoire d'inspiration anglo-saxonne en développant des mesures compensatoires, pourquoi, s'interroge-t-il, ne pas privilégier des mesures d'accompagnement éprouvées visant à offrir aux publics les plus fragiles un cadre et des conditions de travail propices à leur réussite ?* »

Les écoles de commerce, quant à elles, après avoir annoncé que depuis 10 ans la proportion d'étudiants boursiers, recrutés essentiellement sur classes préparatoires, a triplé dans les écoles du haut de tableau, proposent 5 mesures phare.

1. Renforcer le dispositif des cordées de la réussite.
2. Renforcer sur tout le territoire l'accompagnement des préparatoires vers le concours.
3. Accroître les épreuves à option du concours d'entrée post prépa.
4. Mettre en place un mécanisme de bonification au concours d'entrée
5. Encourager la diversité des modes de recrutement hors prépa.

Par ces mesures, l'objectif de ces écoles signataires est de pouvoir accueillir rapidement entre 20 et 25 % d'étudiants boursiers sur critères sociaux tout en gardant l'impératif d'excellence.

La gratuité du concours d'entrée, l'investissement en amont de la sélection, au lycée comme dans les classes préparatoires, la prise en charge totale ou partielle des frais de scolarité, ou la voie de l'apprentissage, sont des pistes qui sont évoquées pour répondre aux objectifs fixés.

La Conférence des grandes écoles travaille de longue date sur le sujet, dans le cadre de son Groupe Ouverture Sociale (GOS) créé en 2005. Elle a même créé un baromètre qui mesure le taux d'étudiants issus de milieux modestes, mais également l'évolution des dispositifs et initiatives mis en œuvre par les grandes écoles. Publié pour la première fois en 2015 et réédité en 2019, ce baromètre répond à des objectifs sociétaux et s'appuie même sur un indicateur dit taux d'ERCS (Étudiants Répondant aux Critères Sociaux).

Aussi la CGE, qui rappelle par la voix de sa présidente, que dans les 216 GE françaises, le taux moyen de boursiers est de 30 %, s'interroge de son côté sur la méthode préconisée par la ministre. « *À trop focaliser le débat sur quelques écoles de tête prestigieuses, on risque de biaiser la représentation de la diversité dans les grandes écoles. Nous avons beaucoup travaillé, continue-t-elle, avec les écoles présentes sur tous*

*les territoires pour mettre en place des dispositifs d'accompagnement, de diversification des voies d'accès, d'apprentissage* » et pour elle, c'est sans doute plutôt sur cela qu'il faudrait insister.

Et certains directeurs redoutent aussi des recours croissants sur l'admission d'étudiants au profit d'autres, au seul motif de leur statut de boursier.

Alors :

- Vraie politique ou effet d'image ?
- Problème parisien de quelques TGE ou réalité nationale ?
- Fausse bonne idée ou réelle volonté ?
- Effet d'annonce pour quelques unités ou vraie diversité ?
- Ouverture sociale, jusqu'où, sans mettre à mal l'équité des concours et leur « cadre républicain » ?
- Peut-on réellement à ce niveau d'études infléchir toujours une tendance construite sur un parcours débuté depuis la maternelle ?
- Accompagnement en amont ou discrimination par les quotas ?

Autant de sujets à débattre et autant de questions qui se posent à l'heure où le modèle des classes préparatoires est parfois interrogé.

Ce sujet a donné lieu à une table ronde organisée par l'APLCPGE (Association des Proviseurs de Lycées à Classes Préparatoires aux Grandes Écoles) le samedi 18 janvier 2020. Celle-ci était composée de Marc Mezard, directeur de l'ENS Ulm de Paris, Eloi Peyrache, directeur général adjoint en charge de tous les programmes du groupe HEC, Éric Labaye, président du conseil d'administration de l'École polytechnique, et de Dominique Rossin, adjoint au directeur de l'Enseignement et de la Recherche à l'École polytechnique, et responsable du pôle marketing. □



# Le livre noir du numérique

Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale  
21, rue Béranger 75003 PARIS – Tél : 01 49 96 66 66 – Fax : 01 49 96 66 69 – Courriel : [siege@sndpen.net](mailto:siege@sndpen.net) – Site : [www.sndpen.net](http://www.sndpen.net)

# Sommaire

ÉDITO	III
INTRODUCTION	V
PREMIERE PARTIE	VI
1.1. LE CORPS DES PERSONNELS DE DIRECTION	VI
1.2. LES ÉTABLISSEMENTS D’AFFECTATION	VI
DEUXIEME PARTIE	VI
2.1. ETAT DES LIEUX	VI
2.1.1. MODE OPÉRATOIRE DE L’ENQUÊTE SNPDEN-UNSA	VI
2.1.2. LES CONDITIONS DE TRAVAIL	VI
2.1.3. LES SYSTÈMES NUMÉRIQUES ACADÉMIQUES ET NATIONAUX	VIII
2.1.4. LES SYSTÈMES DE COMMUNICATION	IX
2.1.5. LA MAINTENANCE	X
2.1.6. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU NUMÉRIQUE	X
2.2. LE MÉTIER AU QUOTIDIEN	XII
2.2.1. LES SYSTÈMES DE COMMUNICATION	XII
2.2.2. LA MAINTENANCE	XIV
2.2.3. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) LIÉS AU NUMÉRIQUE	XV
TROISIEME PARTIE :	
LES 10 PRECONISATIONS DU SNPDEN-UNSA	XVII
ANNEXES	XVIII
REMERCIEMENTS	XX

# Du carnet rose au livre noir!

**82 %** des personnels de direction interrogés considèrent que le numérique ne leur fait gagner aucun temps.

**89 %** en font un outil bien plus au service de l'institution que de l'établissement lui-même.

**85 %** estiment les applications numériques de l'Éducation nationale de qualité « médiocre » à « très moyennes ».

**89 %** jugent la quantité de sollicitations numériques excessive.

Et **67 %** jugent que le numérique est facteur de stress professionnel!

Il fut un temps (effectivement vers la fin des années quatre-vingt) où certains d'entre nous, qu'on ne qualifiait pas encore de geeks, nous assuraient, pionniers volontaristes convaincus du MO5 et du TO7 et stages de formation à l'appui, que le numérique « administratif » allait changer nos vies actives de personnels de direction. C'était le temps du carnet rose, de la naissance et de l'essor de l'informatique dans nos espaces de travail.

Que d'espérances, alors, de simplification, de gain de temps et d'énergie qui constitueraient autant de progrès en nous libérant de tâches répétitives au moyen d'une automatisation numérisée pour nous permettre de nous consacrer pleinement au pilotage pédagogique de nos EPLE. Beaux espoirs et belles promesses de matins radieux!

Aujourd'hui, plus de 30 ans après, cruelle désillusion et amer constat: « pollution informatique », « harcèle-

ment textuel », « infobésité », sont quelques exemples des termes très durs, mais exacts car ressentis par une grande majorité d'entre nous, que nos collègues utilisent pour qualifier leur relation professionnelle au numérique dans notre institution. Ils nous disent ainsi clairement avoir le détestable sentiment d'avoir, au fil du temps, été croqués tout crus par elle sur ce sujet.

Nous nous doutions bien en lançant cette enquête, du fait du nombre impressionnant de clignotants oranges ou rouges allumés dans la profession sur cette question, que le résultat ne serait pas brillant. Mais nous étions assez loin de penser qu'il serait à ce point négatif.

Au regard de cet état de faits tout à la fois effarant par son ampleur et désolant par ses conséquences, il n'est plus temps de tergiverser: l'Éducation nationale doit s'interroger très sérieusement et de manière urgente sur la qualité de la relation entre ses cadres de terrain et l'outil numérique.

En effet, il est maintenant patent et manifeste que l'usage professionnel de l'informatique, du fait des manques criants, mauvais usages, environnements inadaptés, ergonomies dépassées, dysfonctionnements récurrents et bugs à répétition constitue l'un des facteurs qui pèse le plus négativement sur l'exercice de notre métier au quotidien. Il n'est donc plus temps d'ergoter sur le constat, mais de réfléchir à court terme sur les solutions réalistes envisageables pour sortir du marasme ambiant.

Comme à son habitude, le SNPDEN-UNSA, après avoir contribué à présenter une réalité aussi douloureuse qu'incontestable via ce LIVRE NOIR, remplit une nouvelle fois son rôle d'interlocuteur syndical crédible, sérieux et responsable en avançant des préconisations opérationnelles. Elles sont susceptibles d'apporter des réponses concrètes aux multiples difficultés rencontrées devant leurs écrans par nos collègues personnels de direction.

Souhaitant être maintenant entendus et compris, nous espérons simplement ne pas avoir à écrire un tome II de ce livre dans un futur proche car, pour paraphraser un célèbre humoriste des mêmes années quatre-vingt, nous pourrions alors être conduits à déclarer: « plus noir que noir, qu'est-ce que c'est comme couleur? » □

*Philippe VINCENT,  
Secrétaire général*

# Introduction

*C'est un fait trop souvent oublié, mais qui mérite d'être constamment rappelé : les personnels de direction sont à l'origine de l'introduction du numérique dans l'enseignement secondaire, en particulier dans le pilotage des EPLE. À la fin des années 80 et début 90, sous le regard dubitatif ou parfois narquois des tutelles, nos collègues ont développé ou utilisé de nombreux logiciels destinés à animer les conseils de classe, préparer les EDT, répartir les DGH, aider aux choix d'orientation, etc.*

Mais cela s'est remarqué. L'échelon supérieur, qu'il soit national ou territorial, a jugé que ces merveilles de technologie, ces outils de pilotage précieux, devaient être centralisés, régulés, maîtrisés au plus haut niveau, certainement dans le souci de bien faire. C'est ainsi que les difficultés ont débuté.

Alors que la démarche des collègues se fondait sur un pragmatisme constructif : « J'utilise un logiciel s'il me permet d'améliorer l'efficacité de mon travail ou mes conditions de travail », nous avons eu des sollicitations, des incitations, des pressions parfois fortes, pour l'utilisation de logiciels conçus « hors sol », présentés comme « publics » par opposition à des logiciels « privés ». Pour rappel, un logiciel « public » serait un logiciel acheté avec des fonds publics provenant d'un ministère, d'un rectorat, d'une région. Un logiciel « privé » serait un logiciel acheté avec des fonds publics provenant d'un EPLE.

Cette opposition, totalement dénuée de sens, n'a pour objet que d'utiliser la tension public-privé pour tenter de supprimer la capacité de choix des responsables d'EPLE, et la transférer au niveau supérieur. Ainsi, dès le début des années 2000, nous avons été fortement sollicités d'utiliser toute une panoplie de logiciels. Ils avaient pour points communs leur inadéquation, leur capacité à dysfonctionner et à gêner le bon fonctionnement des EPLE.

Notre syndicat s'est très tôt emparé du sujet en énonçant très clairement les problématiques.

- **Congrès de Lille en 2012 :** « Toute application informatique nationale ou académique, dans le respect de la charte des pratiques de pilotage, n'a de sens que si elle est au service de l'établissement et permet d'en améliorer le fonctionnement, et par voie de conséquence du système éducatif. »
- **Conseil Syndical National en mai 2013 :** « La question de la sécurité et de la fiabilité des flux d'information relève aujourd'hui de la continuité du service public. »
- **Congrès d'Avignon en 2015 :** « 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. »
- **Conseil Syndical National en mars 2016 :** « 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.

La politique du numérique doit répondre, dans le cadre de conventions tripartites, d'une part, aux impératifs pédagogiques, administratifs et financiers de l'EPLE et, d'autre part, à une maintenance efficace prise en charge par la collectivité territoriale sécurisant l'usage de ces outils et un renouvellement des équipements selon un plan pluriannuel. »

- **Conseil Syndical National en novembre 2017 :** « En complément des motions du CSN de mars 2016, les personnels de direction constatent que les applications numériques désuètes, pléthoriques et redondantes, ni testées ni évaluées, parfois même dysfonctionnantes, les détournent de leurs missions d'encadrement et de pilotage, et dégradent leurs conditions de travail. De plus, suite aux réformes et annonces récentes, de nombreuses applications nationales ne sont pas livrées à temps pour une mise en œuvre sereine et efficace. »

# Première partie

## 1.1.

Tout avait été dit, redit et redit encore, sans guère de réaction des tutelles. Il fallait changer de ton, ce qui fut fait au congrès de Colmar en 2018 :

« Le congrès du SNPDEN-UNSA donne mandat à l'ESN, dans le cadre du GNPD (Groupe National des Personnels de Direction), d'exercer sa vigilance dans la mise en place des groupes de travail et dans le déploiement des applications informatiques nationales et des portails numériques locaux. »

Force est de constater que malgré nos interventions en académies, auprès de la direction du numérique, en Groupe National des Personnels de Direction, le contexte n'évoluait guère alors que les conditions de travail des personnels de direction subissaient une constante dégradation largement due aux motifs suscités. Aussi le Conseil Syndical National de janvier 2019 adopta la résolution suivante.

« Dénoncé depuis des années par le SNPDEN-UNSA, ce récurrent sujet des applications numériques, caractérisées par un excès d'information et conduisant à l'irrationalité, à l'indécision ou à l'urgence, dégrade de manière importante nos conditions de travail et d'exercice du métier. Le Conseil Syndical National du SNPDEN-UNSA mandate l'Exécutif Syndical National pour rassembler témoignages, questionnements, diagnostic et propositions dans la perspective de publication d'un LIVRE NOIR DU NUMÉRIQUE. »

Nous y sommes.

### LE CORPS DES PERSONNELS DE DIRECTION

Le bilan social 2017 des personnels de direction indique qu'à la rentrée scolaire 2016, 14 310 personnels de direction – 7 020 femmes (49 %) et 7 290 hommes (51 %) – étaient en poste (en académie, ou détachés et affectés dans les collectivités d'Outre-mer).

Ils étaient 13 318 personnels de direction à exercer en établissement public local d'enseignement (EPL), soit une légère baisse par rapport à l'année précédente (13 360).

**Trois académies (Créteil, Lille et Versailles) rassemblent 22 % de l'effectif total du corps.**

#### Répartition chefs d'établissement/ chefs d'établissement adjoints

Chefs d'établissement hommes :	4 076 (30 %)
Chefs d'établissement femmes :	3 165 (24 %)
Chefs d'établissement adjoints hommes :	2 616 (20 %)
Chefs d'établissement adjoints femmes :	3 461 (26 %)

Parmi les 7 244 chefs d'établissement affectés à la rentrée scolaire 2017 dans les 30 académies, on compte 3 168 femmes (soit 43 %) et 4 076 hommes (soit 55,5 %).

Les académies de La Martinique, Paris et Versailles comptent plus de chefs d'établissement femmes que de chefs d'établissement hommes. Pour les

académies de la Corse et de Créteil, on remarque que les femmes et les hommes sont à quasi-égalité.

Parmi les 6 071 chefs d'établissement adjoints affectés à la rentrée scolaire 2017 dans les 30 académies, on compte 3 458 femmes (soit 56 %) et 2 613 hommes (soit 44 %).

En 2017, on constate pour les académies d'Amiens et Caen, un équilibre entre femmes et hommes. Pour les académies de Besançon, Poitiers et de La Réunion, on observe que les femmes et les hommes sont à quasi-égalité. En revanche, les académies de Créteil et Versailles comptent plus de chefs d'établissement adjoints hommes que de chefs d'établissement adjoints femmes.

La moyenne d'âge des personnels de direction est de 51 ans. Une majorité d'entre eux ayant de 50 à 60 ans.



# 1.2.

## LES ÉTABLISSEMENTS D'AFFECTATION

En 2017, on compte 8567 personnels de direction affectés en collèges (65 %), 1200 en lycées professionnels (10 %) et 3400 en lycées d'enseignement généraux et technologiques (26 %).

### LES ÉTABLISSEMENTS SE RÉPARTISSENT SELON LE CLASSEMENT

	CATÉGORIE FINANCIÈRE				
	1	2	3	4	4 EX
Effectifs	969	2 420	2 402	1 745	363
Pourcentages	12,3 %	30,6 %	30,4 %	22,1 %	4,6 %

### LA RÉPARTITION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT PAR CATÉGORIE FINANCIÈRE

	CATÉGORIE FINANCIÈRE				
	1	2	3	4	4 EX
Effectifs	813	2 128	2 183	1 645	342
Pourcentages	11 %	30 %	31 %	23 %	5 %

### LA RÉPARTITION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT ADJOINTS PAR CATÉGORIE FINANCIÈRE

	CATÉGORIE FINANCIÈRE				
	1	2	3	4	4 EX
Effectifs	76	1 461	2 018	1 775	580
Pourcentages	1 %	25 %	34 %	30 %	10 %



# 2.1.

## ÉTAT DES LIEUX

### 2.1.1. Mode opératoire de l'enquête SNPDEN-UNSA

*Nos livres blancs des conditions d'exercice du métier*

En 2004 paraissait notre premier livre blanc sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction. Sa publication a été une étape importante de notre action syndicale qui s'est inscrite dans un triple objectif :

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

10 ans plus tard, un deuxième livre blanc a permis, de manière objective, d'une part de mesurer les évolutions des conditions d'exercice de notre métier, mais également d'avancer des propositions d'amélioration.

*Notre livre noir du numérique en 2020*

Pour autant, le récurrent sujet des applications numériques, et plus largement des systèmes d'information, est de plus en plus lié aux conditions d'exercice du métier. Le SNPDEN-UNSA a

voulu faire un état des lieux précis, présentant notre quotidien à l'heure du numérique.

Ce nouveau livre s'appuie sur l'enquête réalisée en fin d'année 2019, à laquelle ont répondu 1 366 personnes. Les données chiffrées recueillies sont, quand cela est possible, comparées au dernier bilan social, en 2017, du corps des personnels de direction. La représentativité de notre enquête s'en trouve ainsi vérifiée.

### 2.1.2. Les conditions de travail

#### Emploi occupé

Je suis...

Chef d'établissement	918	68 %
Chef d'établissement adjoint	438	32 %

Les chiffres traduisent une certaine sur-représentativité des chefs d'établissement. Mais il convient, ainsi que nous l'avions formulé dans le livre blanc 2014, d'atténuer l'incidence de cette variable par le fait que, désormais, tous les chefs d'établissements ont été antérieurement adjoints.

J'exerce dans un(e)...

Collège	804	60 %
Lycée professionnel	126	9 %
Lycée général et technologique ou lycée polyvalent	401	30 %
EREA - ERPD	7	1 %

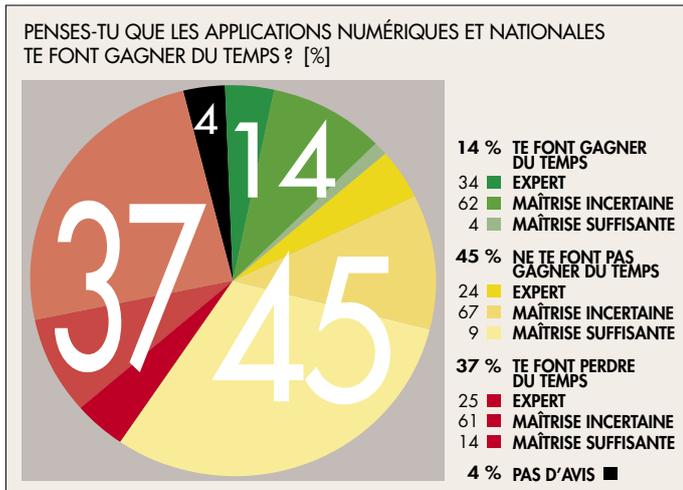
Le bilan social 2017 indique que 65 % des personnels de direction exercent en collège, 26 % en LGT et 10 % en lycée professionnel.

### Constitution de la Direction

Dans 83 % des cas, la Direction est constituée d'un chef d'établissement et d'un chef d'établissement adjoint.

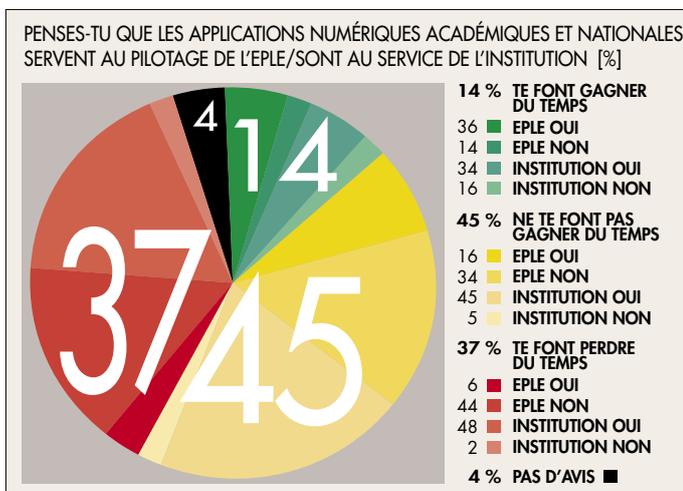
Dans les 17 % restant, le chef d'établissement exerce essentiellement en collège (et pour quelques-uns en lycée professionnel)

### 2.1.3. Les systèmes numériques académiques et nationaux

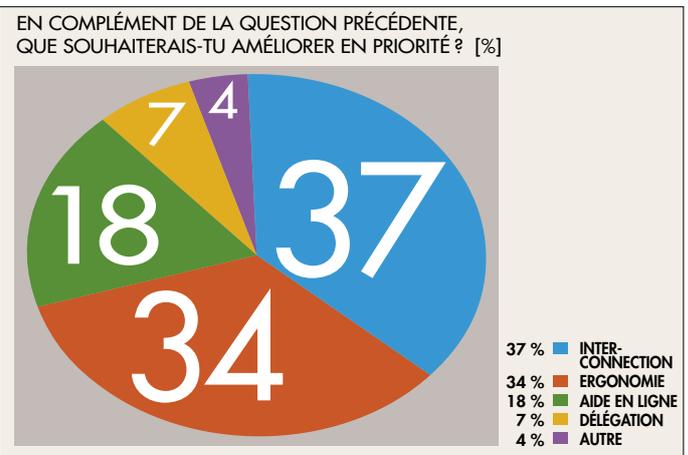
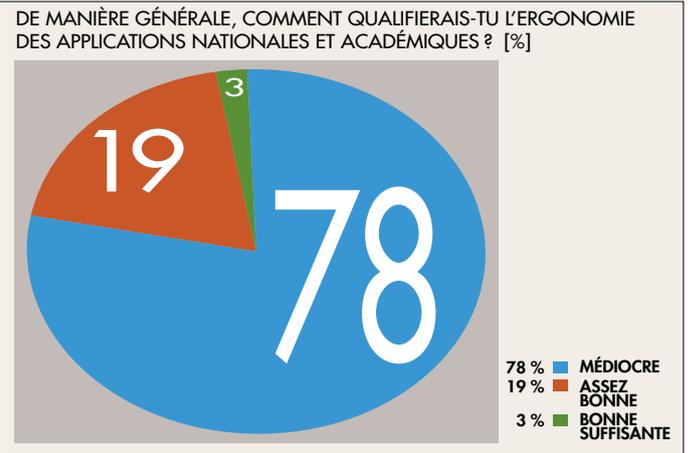


82 % des personnels interrogés répondent que les applications numériques développées nationalement ou académiquement ne leur font pas gagner de temps, et même, pour 37 % d'entre eux, leur en font perdre.

On aurait pu croire que le gain de temps était fortement corrélé au degré de maîtrise de l'outil informatique. Il n'en est rien, puisque même dans le cas où l'outil fait gagner du temps, les « experts » ne représentent que 4,6 % de l'ensemble des réponses.



Sur cette même question du temps, le ressenti est sans appel et d'autant plus négatif que les applications semblent avoir été conçues, pour 89 % des répondants, pour être au service de l'institution et non au pilotage des EPLE.



Deux graphiques qui posent une partie des difficultés liées à l'usage des applications informatiques : en premier, leur ergonomie, suivie de près par leur absence d'interconnexion.

10 % des personnels posent d'autres priorités, qui rejoignent en partie celles déjà évoquées. On peut relever :

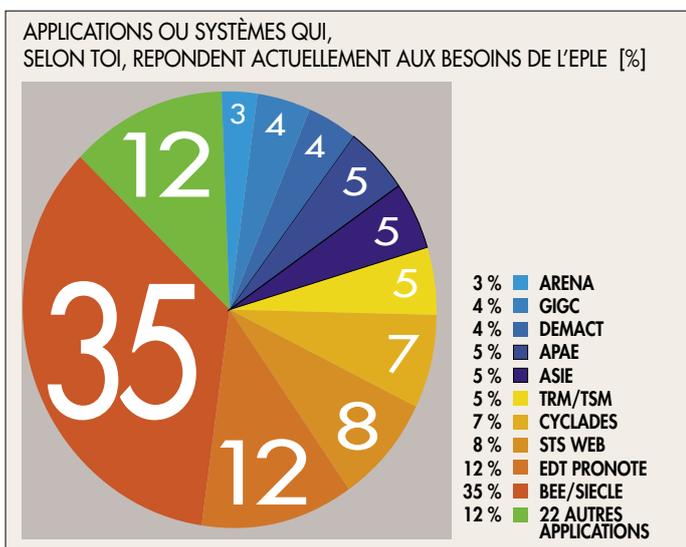
- pour 26 %, que les évolutions ou les mises en œuvre soient concertées avec les personnels de direction ;
- pour 28 %, que les applications soient d'un usage simple, intuitif et adapté à la mission ;
- pour 19 %, que les supports et les réseaux informatiques soient techniquement fiables ;
- pour 19 %, que des modules de formation soient mis en place et que les interventions soient rapidement prises en compte lors de dysfonctionnements.

Avant de clore cette première partie du questionnaire sur les applications numériques, les personnels de direction ont été sollicités pour répondre à deux questions :

#### a. « Cite trois applications ou systèmes qui répondent actuellement aux besoins des EPLE »

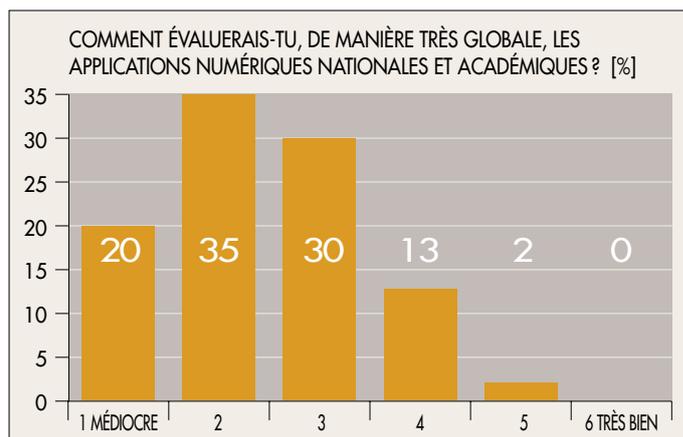
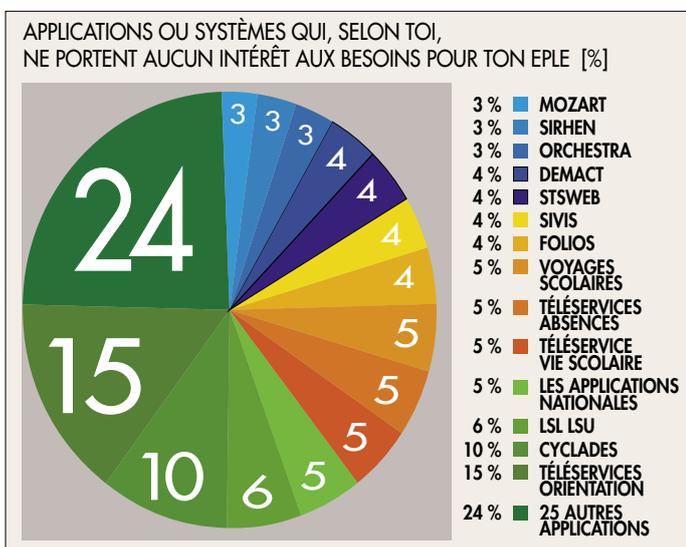
Il apparaît clairement que siècle BEE et les logiciels d'emploi du temps et de vie scolaire « privés » sont plébiscités. Arrivent ensuite les applications qui concernent l'organisation du fonctionnement de l'EPL (STS WEB pour les services, CYCLADES pour les examens). Ces résultats établissent clairement que les collègues qui ont répondu à l'enquête apprécient les outils numériques directement liés au fonctionnement de leur établissement. Les outils de préparation

de rentrée et de gestion du quotidien apparaissent comme les plus utiles. À noter que les résultats à cette question ne dépendent pas de la fonction occupée, ni du type d'établissement, ni du niveau de maîtrise numérique déclaré. Enfin, 22 applications ont obtenu un taux de réponse inférieur à 1,5 %. Ces 22 applications totalisent 12 % des réponses.



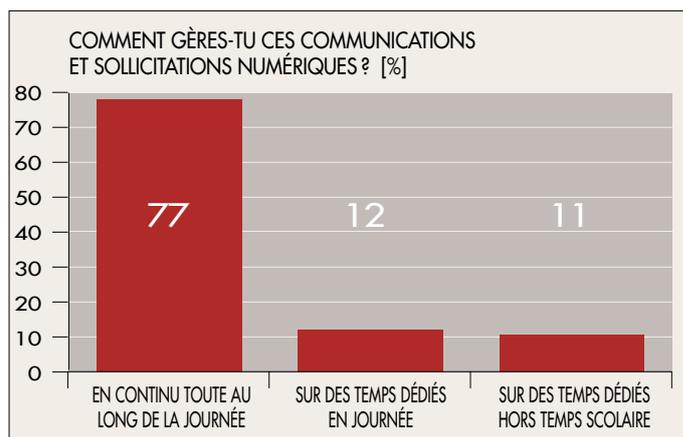
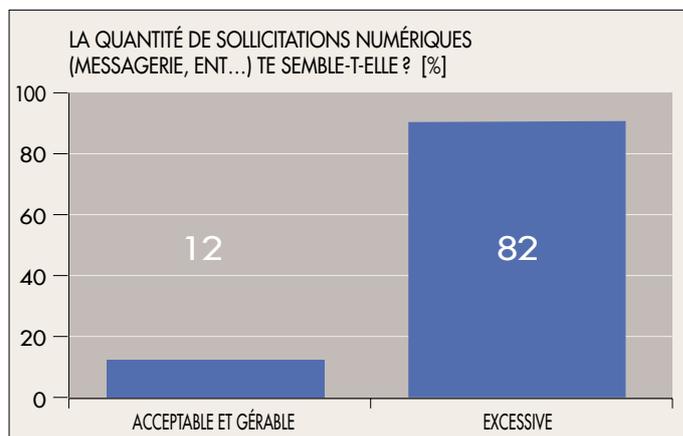
**b. « Cite trois applications ou systèmes qui te semblent ne présenter aucun intérêt pour ton EPLE »**

Des réponses beaucoup plus variées mais cependant toutes aussi éclairantes. 5,1 % des collègues considèrent que toutes les applications sont inutiles mais la grande majorité d'entre eux exprime que c'est davantage l'ergonomie et la complexité des saisies qui sont les causes de leur rejet. Les téléservices proposés par l'Éducation nationale sont jugés inutiles puisqu'ils ne peuvent concurrencer les éditeurs privés et leurs solutions « all inclusive ». Exception faite des téléservices, on retrouve dans ce classement de très nombreuses applications qui servent d'abord et surtout à renseigner l'institution. À noter que Cyclades, jugée utile par 7 % des collègues, est jugée inutile par 10,3 % d'entre eux. 25 applications ont obtenu un taux de réponses inférieur à 2 %. Ces applications représentent 24 % des réponses.



Le constat est là aussi sans appel : 85 % des personnels évaluent de très moyen (3) à médiocre (1) les applications numériques nationales et académiques.

**2.1.4. Les systèmes de communication**

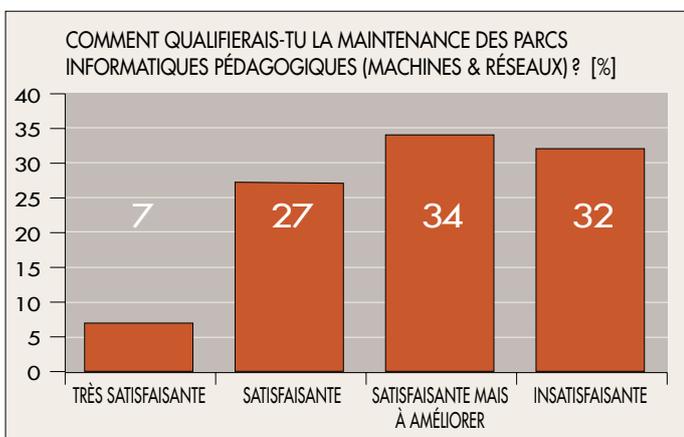
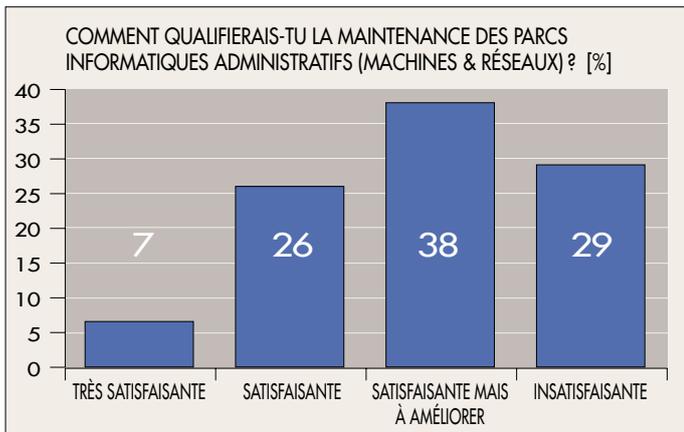


Les sollicitations numériques, en particulier celles qui émanent de notifications de messagerie, d'intranet, d'espaces numériques de travail, sont considérées à 88 % comme excessives. Pour y faire face, les personnels de direction (dans notre enquête 78 %) les gèrent en continu, tout au long de la journée.

Nous verrons, dans le chapitre suivant, comment les solliciteurs devenus variés (Éducation nationale, collectivités territoriales, parents, élèves, mais également démarcheurs en tout genre) impactent directement nos conditions de travail.

### 2.1.5.

#### La maintenance



Ces deux graphiques, posés en parallèle, montrent dans chacun des cas une satisfaction concernant la maintenance des parcs informatiques : 71 % si administratifs et 68 % si pédagogiques. Mais cette satisfaction chute de 38 points dans le cas administratif (34 points si pédagogique) et passe de 71 à 33 % (de 68 à 34 %) lorsque l'on retire l'item « satisfaisante, mais à améliorer ».

Par ailleurs, sur le champ des matériels et des infrastructures, les deux tiers des personnels de direction ne sont pas associés aux décisions de la collectivité.

Les remarques formulées par les répondants sur cette question figurent dans la suite du livre.

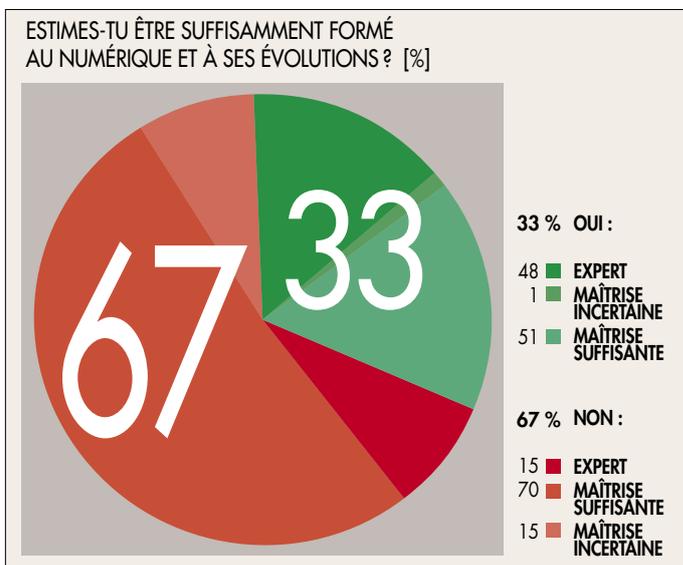
### 2.1.6.

#### Les risques psychosociaux liés au numérique

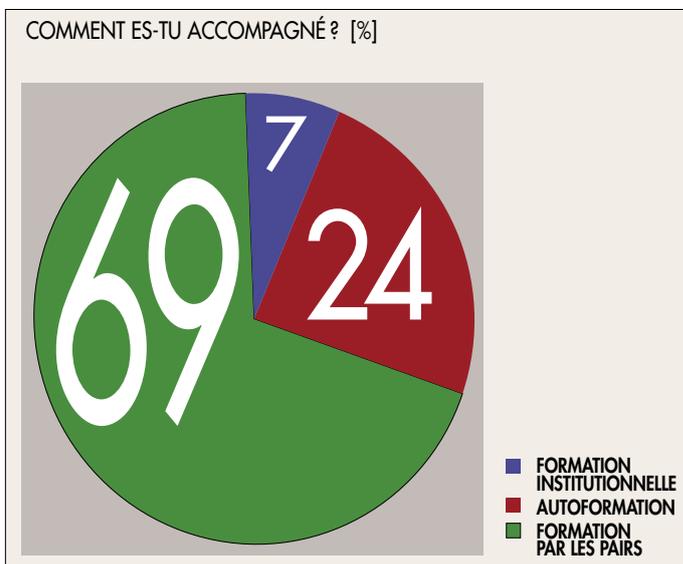
L'article L. 2242-17 inscrit au Code du travail stipule, en particulier en son paragraphe 7 : « La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail portent sur [...] les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la



mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques. »

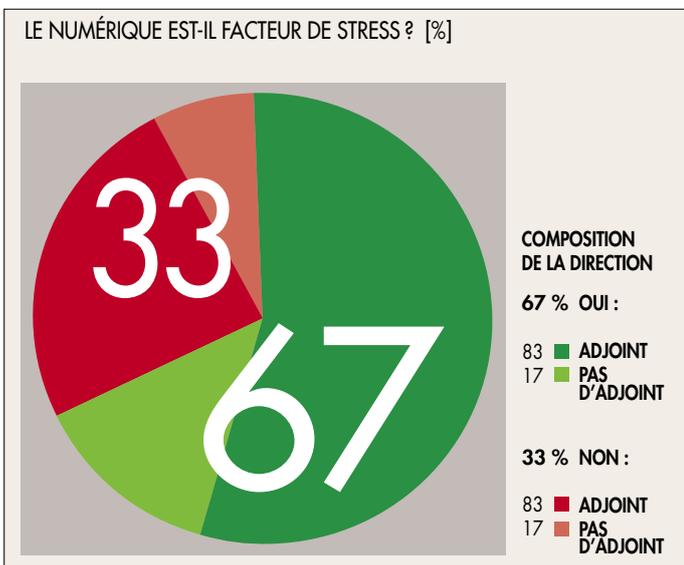


Un tiers des personnels de direction se considère comme n'étant pas suffisamment formé, et parmi ceux-ci, un peu moins de la moitié se positionne comme « expert » : sans doute une attente forte de ces derniers, maîtrisant davantage les outils et projetant ce qui pourrait être une utilisation efficiente du numérique.

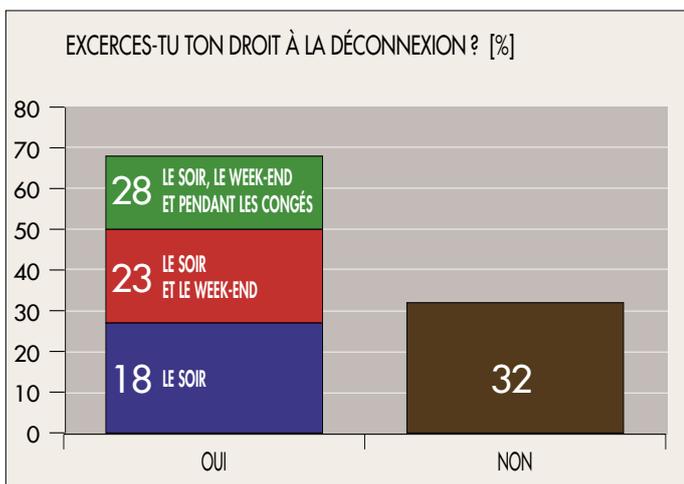




De manière évidente, aucune formation institutionnelle (moins de 7 %) n'accompagne les personnels de direction, en ce qui concerne le changement, comme dans la « simple » prise en main des applications. La conclusion de la partie 2.1.3 ne laisse pas supposer que cela est si « simple ».

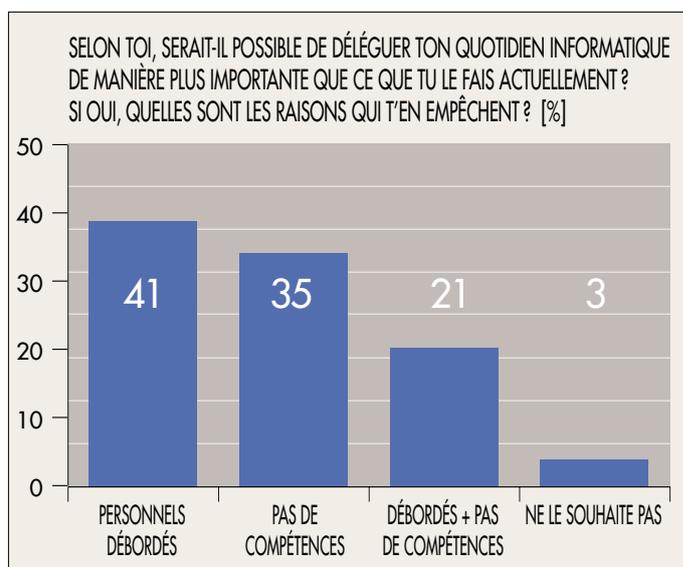


Si 67 % répondent que le numérique génère du stress, il est à remarquer que cela ne dépend en aucun cas de la constitution de la Direction de l'EPLÉ. Sans doute, d'une part, ce ressenti est partagé en équipe de Direction, et d'autre part, chacun (chef d'établissement et chef d'établissement adjoint) peut utiliser au quotidien des applications numériques différentes. Nous y reviendrons dans la partie 2.2.3.



Dans notre enquête, exercer son droit à la déconnexion signifie aussi, par exemple, ne pas ouvrir sa messagerie. La formulation de la question était volontairement générale pour que « déconnexion » ne se limite pas au seul cas du renvoi d'un message automatique d'absence.

Ces éléments précisés, il est significatif de constater que 69 % exercent ce droit, répartis entre ceux qui ne se déconnectent que le soir (28 %), que le soir et le week-end (23 %) et que le soir, le week-end et les congés (18 %).



45 % des personnels de direction interrogés signalent qu'il ne leur serait pas possible de déléguer de manière plus importante leur quotidien informatique, soit parce que les personnels à qui le confier sont déjà débordés, soit parce qu'ils n'ont pas les compétences requises.

Il est intéressant de constater que les 55 % qui ont répondu négativement ont exprimé les mêmes réticences, dans les mêmes proportions.



## 2.2.

### LE MÉTIER AU QUOTIDIEN

Lors de la rédaction de notre questionnaire, il est apparu indispensable de laisser une part importante à l'expression des collègues sur les thématiques que nous avons abordées. Leur lecture attentive a permis d'en relever quelques points saillants.

#### 2.2.1.

##### **Les systèmes de communication**

Près de 40 % des personnels de direction, ayant répondu au questionnaire, ont exprimé leur point de vue à l'occasion de la question ouverte portant sur les systèmes de communication : « *concernant*

*les systèmes de communication, as-tu des remarques à formuler ?* ». Ils se sont exprimés sur leur utilisation et ont globalement dénoncé leur impact sur leurs conditions de travail.

Les points les plus abordés sont les messageries professionnelles, les enquêtes et les environnements numériques de travail (ENT) départementaux et régionaux.

Les collègues s'accordent sur la transformation opérée par le numérique sur leur métier tout en considérant que les personnels de direction sont ainsi devenus plus des « *techniciens* » que des cadres. Si d'un côté, le numérique facilite le travail des personnels de direction, d'un autre côté, il le complexifie tout en occupant une place de plus en plus importante dans leur travail quotidien, au détriment du pilotage pédagogique et des relations humaines (bugs récurrents, manque d'ergonomie, formats non standardisés, manque d'interconnectivité, d'interopérabilité entre les différentes applications nationales et locales et lentement de certaines d'entre elles...).

Selon eux, le numérique fait perdre du temps alors qu'il avait, au contraire, fait naître l'espoir d'en gagner, d'autant que son usage est pour de nombreux collègues générateur de stress. Ce constat transparaît à travers leurs commentaires sous les appellations suivantes : « *chronophage* », « *pression permanente* », « *stress* », « *injonctions* », « *excessif* », « *déshumanisation* », « *immédiateté/instantanéité* », « *manque de temps* », « *pollution informatique* » et « *harcèlement textuel* ».

Les expressions telles que « *trop d'information tue l'information* » ou « *trop de*

*communication tue la communication* » apparaissent souvent.

Les collègues dénoncent la quantité démesurée d'informations reçues quotidiennement et la qualité de ces mêmes informations. De manière générale, ils constatent que l'omniprésence des systèmes de communication génère une réelle détérioration de leurs conditions de travail. 89 % d'entre eux jugent la quantité de sollicitations numériques (messagerie, ENT...) excessive.

Ils réclament, par conséquent, le droit à la déconnexion numérique et une simplification des systèmes de communication. Les personnels de direction critiquent tout d'abord l'utilisation des différentes voies de communication et la gestion des messageries.

Ils relèvent le nombre excessif de messages reçus par courriel tout au long de la journée, « en flot continu » et utilisent plusieurs termes avec de multiples occurrences pour caractériser ce flux ininterrompu d'informations ou de sollicitations : « *inondés* », « *assaillis* », « *noyés* », « *submergés* », « *envahis* », « *surcharge* », « *saturation* », etc. Selon le questionnaire, afin de ne pas se laisser déborder, près de 80 % des personnels de direction indiquent qu'ils tentent de gérer les communications et les sollicitations numériques en continu tout au long de la journée mais avouent également avoir du mal à le faire. Ils se retrouvent souvent à devoir gérer la messagerie en fin de journée après la fermeture de leur établissement. Cette obligation de veille permanente entraîne une charge mentale insupportable et s'ajoute aux risques psychosociaux. Classer, hiérarchiser, traiter prend un temps considérable au détriment des relations humaines et de la réflexion.

Ils indiquent que cette « *sur-communication* » risque de noyer les informations et de les faire passer à côté d'informations importantes. Un collègue parle « *d'infobésité* ».

Selon eux, l'EPL est le réceptacle « *entonnoir administratif* » de tous les services de l'Éducation nationale (DSDEN, Rectorat, Ministère). Les collègues déplorent recevoir par exemple des notes de services sous des formes différentes : courriel avec texte dans le corps, lien hypertexte, en pièce jointe, renvoi sur des plateformes en ligne auxquelles il faut se connecter pour accéder au contenu,



message contenant de multiples pièces jointes qu'il faut ouvrir une à une...

Les canaux de communication sont par ailleurs trop nombreux (messagerie de l'EPLÉ, courriels, ENT, logiciels privés, le ministère, la DSDEN...).

Les personnels de direction soulèvent le manque d'ergonomie des messageries académiques qui proposent, entre autres, peu d'options et de possibilités de classement. Depuis le RGPD et pour des questions de sécurité, il est interdit de transférer les messages reçus dans sa boîte académique vers une autre boîte courriel personnelle. Le problème rencontré est que la capacité de stockage des boîtes académiques est insuffisante et celles-ci sont donc très vite saturées obligeant par ailleurs régulièrement à prendre du temps pour supprimer les anciens courriels ; les pièces jointes trop lourdes ne peuvent être envoyées.

Plusieurs collègues indiquent que les outils numériques sont mal conçus, étant élaborés par des concepteurs qui privilégient la sécurité informatique au détriment de leur facilité d'usage.

La gestion des listes de diffusion est également jugée très mauvaise, avec un usage incontrôlé du « *répondre à tous* » ; de plus, un certain nombre de messages n'ont pas de destinataire suffisamment précis laissant le soin à l'établissement d'identifier s'il est concerné ou pas ; l'intitulé des messages n'est parfois pas suffisamment explicite obligeant à l'ouvrir pour en connaître l'objet.

Le courrier officiel de l'établissement est fortement spammé obligeant à trier les messages importants et inutiles, ce qui occasionne une perte de temps conséquente. Il faudrait de vraies protections empêchant les sollicitations publicitaires qui parasitent les courriels professionnels institutionnels.

Il n'y a pas assez de messages indiquant leur degré d'urgence et permettant ainsi de distinguer l'utile de l'accessoire. Trop de messages contiennent dans le corps du courriel une liste de sites à consulter. Quid du temps pour le faire ?

Les personnels de direction soulignent la redondance des messages reçus provenant de canaux différents sur un même sujet ce qui donne l'impression de devoir faire plusieurs fois ce qui a déjà été réalisé, mais sous une forme légèrement diffé-

rente ; de plus en plus de messages sont aussi adressés directement sur les boîtes courriel professionnelles en doublon de la boîte courriel de l'établissement.

Ils dénoncent le fait de recevoir trop souvent des messages « *annule et remplace* » sans savoir parfois ce qui a réellement été modifié et occasionnant une perte de temps. Ordres, contre ordres, ajouts, modifications, quand on sait l'impact des courriels sur l'environnement...

À cette surabondance de messages, s'ajoute le stress généré par une montée en puissance de l'instantanéité et de l'urgence. En effet, les personnels de direction, s'étant exprimés, pointent du doigt les délais de réponse souvent trop courts et contraints ; ils critiquent la pression des usagers et des prescripteurs qui veulent, voire exigent, désormais des réponses immédiates. Cette immédiateté, ce sentiment d'urgence et le stress associé, rendent parfois difficile le temps de la concertation avec les équipes et sont inadéquats avec leur rythme quotidien. Cela contribue fortement à la dégradation de la qualité de travail. Les personnels de direction ont le sentiment de toujours courir contre la montre.

Les nombreuses relances reçues sèment le doute et obligent à vérifier si le travail a bien été fait ; lorsque la réponse remonte à plusieurs jours ou semaines, le temps de vérification peut être long. Le deuxième point largement abordé par les collègues ayant répondu à la question ouverte est celui des sollicitations reçues pour compléter des enquêtes de tout type.

Nombre d'entre eux déplorent la multiplication des enquêtes injonctives parfois redondantes, qui émanent de toutes parts et sont parfois inutiles ou sans utilité directe pour le pilotage de l'EPLÉ ; une meilleure interconnectivité des bases permettrait aux demandeurs de récupérer directement les informations et allégerait le travail des personnels de direction. Cela figure bien dans le cahier des charges de l'application ORCHESTRA.

Des courriels de relances arrivent aussi dans les boîtes courriel avant même que la date de réponse ne soit dépassée.

Certaines réponses aux enquêtes doivent être envoyées par voie numérique et en format papier ce qui demande un double travail.



Les personnels de direction demandent une baisse du nombre d'enquêtes « *rapides* » qui donnent souvent, pour résultats, des états des lieux peu fidèles à la réalité. Ils souhaitent la mise en place de vrais « *bilans* » sur des actions ciblées et significatives.

Enfin, la généralisation des environnements numériques de travail départementaux et régionaux et leur usage au quotidien ont fait l'objet de critiques de la part d'un certain nombre de personnels de direction lors de cette question ouverte.

Certains ENT sont jugés peu pratiques : priorisation, tri, affichage et pièces jointes limitées. Des problèmes de paramètres sont évoqués et la connectivité avec certaines applications est décrite comme difficile.

D'autres disent avoir manqué de formation et d'un temps d'appropriation de ces nouveaux environnements. Il en va de même pour les usagers qui ont dû s'adapter à de nouveaux ENT déployés dans la précipitation.

Les ENT ont par ailleurs ajouté un nouveau biais de communication avec les usagers qui multiplie encore le nombre de messages reçus.

Les services en doublons fournis par l'ENT sont difficiles à gérer. La double messagerie (messagerie académique et messagerie ENT) est une réelle difficulté. L'obligation de se connecter à l'ENT pour lire les messages reçus depuis l'ENT sur sa boîte courriel ajoute une action supplémentaire à réaliser dans un quotidien déjà très chargé. Il est impossible de



transférer un message de l'une à l'autre. La multiplication des supports gêne la diffusion de l'information. « Il y a ceux qui ne jurent que par l'ENT, d'autres que par Pronote. Il faut toujours doubler les envois, voire tripler pour ceux qui ne regardent que leur boîte courriel ».

Les personnels de direction doivent souvent gérer les comptes professeurs et parents, ils se transforment en « gestionnaires » de l'ENT faute d'une assistance efficace. Dans certaines régions, il n'y a pas de réelle plateforme d'aide ni, au préalable, de réelle concertation des personnels qui ont vocation à utiliser ensuite la plateforme.

Plusieurs collègues indiquent que les ENT ne sont pas performants pour le pilotage (gestion des absences, évaluations...).

Les quelques 600 collègues ayant répondu à la question ouverte sur les systèmes de communication sont épuisés de devoir passer autant de temps devant leur écran. La communication se fait majoritairement par courriels ou applications interposées, ils se demandent donc où est le sens de leur métier. Ils réaffirment que leur mission est une mission d'encadrement et de pilotage. Ils veulent pouvoir se recentrer sur le cœur de leur métier et exigent un cadrage de l'utilisation du numérique, la production d'outils utiles, fonctionnels et intuitifs et leur droit à la déconnexion numérique.

Face à ce constat, certains collègues ont proposé des pistes d'amélioration.

- Élaborer une vraie charte d'utilisation de la messagerie et de la com-

munication en général en engageant une véritable démarche-qualité de la communication tant au niveau national qu'académique

- Créer des lettres et laisser les personnels s'y abonner
- Avoir dans l'établissement des personnels ressources pour l'utilisation des systèmes de communication
- Créer des niveaux de priorité dans les messages
- Créer un « *bulletin académique* » qui paraîtrait chaque semaine en remplacement de tous les courriels reçus au fil de l'eau tout au long de la semaine
- Uniformiser les outils numériques au niveau national
- Créer une interface unique et des notifications permettant de suivre les nouveautés/modifications/états de lecture, [...], le tout associé à une formation renouvelable
- Une nécessaire formation des personnels de direction à l'utilisation des nouveaux espaces de travail numériques
- « Normer » les objets des courriels avec des mots-clés pour gagner un temps considérable.

### **2.2.2. La maintenance**

Les collègues ayant répondu au questionnaire étaient invités, s'ils le souhaitent, à répondre à une question ouverte relative à la maintenance : « *Concernant la maintenance, as-tu des remarques à formuler ?* ».

Ils ont été 46 % à profiter de ce champ d'expression libre.

Parmi eux, 20 collègues se sont déclarés satisfaits : un ratio de 2,7 %. Il n'est pas inutile de préciser que 2 d'entre eux s'expriment de la sorte car ils déclarent assumer directement la maintenance en utilisant des moyens prévus à d'autres fins (Vie scolaire/HSA).

Ce sont donc plus de 97,3 % des réponses qui font état d'insatisfaction et l'explicitent. Nous pouvons sérier les commentaires en trois grands domaines : la fourniture des matériels, la qualité de la maintenance, l'autonomie de l'EPL.

La fourniture des matériels est abordée dans un tiers des réponses. En revanche, les thèmes de la qualité de la maintenance sur site et leurs conséquences sur les conditions de travail et le fonctionnement de l'EPL sont systématiquement abordés. On le verra, ils sont étroitement liés.

S'agissant de la fourniture des matériels confiée par le législateur aux collectivités territoriales depuis 2013, qu'ils soient déclarés en bon état, mais très souvent obsolètes, c'est la même remarque qui prévaut à chaque fois : les besoins de l'EPL n'ont pas été analysés individuellement mais globalement à l'échelle d'une région ou d'un département. Il en découle systématiquement de l'insatisfaction, soit que le matériel trop ancien ne permette plus de répondre aux nécessités actuelles, soit que le matériel neuf ne corresponde pas à l'exacte réalité des besoins de tel ou tel EPL.

La qualité de la maintenance, désormais presque toujours externalisée, fait l'objet de critiques à bien des égards.

- Le manque de réactivité est le reproche le plus fréquent : « *les délais de réponse de la collectivité sont longs, les tickets de dépannage sont alambiqués à remplir* ».
- Le manque de connaissance des besoins propres de l'EPL, voire son ignorance délibérée, génèrent des remarques récurrentes du type : « *Dans le système mis en place par la région Grand Est, leurs correspondants numériques fonctionnent actuellement sans aucune autorité fonctionnelle, donc sans « objectifs EPL » ou simplement sans rendre compte de leur présence ou de leurs interventions.* ». Ou bien : « *La région opère des modifications sans nous en faire part.* ».
- Les conséquences de l'organisation externe de la maintenance sur le fonctionnement de l'EPL sont évo-



quées presque systématiquement : « Comment éduquer quand on bloque tout ? Et je ne vous parle pas de l'inclusion scolaire où on donne un ordi acheté par l'EN mais qui ne peut pas se connecter au réseau péda... ».

- Les regrets relatifs aux réponses apportées à la loi de 2013 par les collectivités territoriales sont légions : « Baisse de la qualité depuis que la maintenance est passée à la collectivité (ils sont débordés). » Ou bien : « Catastrophe : petit établissement dépendant du fonctionnement de la région qui utilise des opérateurs privés : parfois les difficultés traînent sur plusieurs mois (remplacement d'onduleur) ». Ou bien : « Aucun prestataire de collectivité n'honore ses engagements, et la collectivité n'est pas en mesure de contraindre ces partenaires privés à assurer correctement le service pour lequel ils sont payés. »
- Enfin les regrets relatifs au mode de maintenance retenu par la plupart des collectivités reviennent régulièrement : « Existe-t-il une seule entreprise avec un tel réseau, avec autant d'ordinateurs sans une personne (dont c'est le métier) pleinement dédiée à la maintenance ? Au collègue 1 IMP pour bricoler !!! Est-ce sérieux ? »
- Enfin, pour clore ce thème, de nombreux collègues s'inquiètent des manques de communication entre les services académiques et ceux des collectivités territoriales.

S'agissant des conséquences sur le fonctionnement des EPLE, des conditions de travail des personnels et en particulier des personnels de direction, les réponses de nos collègues se font alarmantes.

- Certaines sont de véritables cris : « au secours ! » « Département dépeuplé » « galère » « on est seuls ! »

« Il vaut mieux ne pas en avoir besoin ! » « Je risquerais d'être plus qu'acrimonieuse... je vais donc me taire ».

- D'autres ciblent des points particuliers : « Il m'arrive régulièrement de regretter d'avoir fait appel aux équipes de maintenance car j'ai perdu des éléments indispensables à mon travail tels que mon carnet d'adresses, mes raccourcis d'applications... »
- La déconnexion entre le travail des équipes chargées par les collectivités territoriales de la maintenance a parfois des conséquences : « Les collectivités prennent de plus en plus la main sur tout, réduisant considérablement notre autonomie voire en nous infantilisant. Le fonctionnement est lissé sur l'ensemble du département sans prise en compte des spécificités propres à l'établissement. » « Je ne trouve pas normal de ne pas être administratrice de mon poste informatique ; à chaque téléchargement, je dois faire un ticket de demande ; ON NOUS INFANTILISE ».
- Le sentiment général s'exprime souvent ainsi : « Je pense que les problèmes numériques sont l'un des tout premiers générateurs de stress auprès de tous les personnels de l'établissement ! qui excédés, finissent toujours au bureau du chef d'établissement. »

Néanmoins, au final on constate que le problème le plus généralement posé est celui de l'autonomie de l'EPLE et de sa capacité à s'adapter au contexte local.

En effet, si le législateur a conçu l'EPLE comme une structure autonome sur le plan pédagogique et financier, en mesure de passer des marchés ; si l'inspection générale incite même par le biais de twitter à utiliser cette autonomie à

bon escient : « Pour donner son plein effet, l'autonomie doit réunir trois éléments : un projet clairement défini et partagé, fondé sur un diagnostic ; un pilotage pédagogique du chef d'établissement qui fédère et mobilise les équipes ; une évaluation de l'effet des choix effectués », « Autonomie des EPLE : l'IGEN et l'IGAENR invitent les acteurs à « utiliser les potentialités du cadre juridique actuel », « L'autonomie de l'EPLE ne consiste pas à répartir des marges, à définir ses objectifs propres, à mettre en œuvre une action pédagogique collective qui se concrétise dans le fonctionnement ordinaire et quotidien des classes », il apparaît clairement que dans le cadre du numérique cette autonomie a entièrement disparu au profit des collectivités territoriales et des services académiques.

Un de nos collègues le résume ainsi : « la non-autonomie est devenue un frein au développement cohérent du numérique ».

C'est bien cette injonction contradictoire que nous retrouvons au travers de tous les commentaires : une structure conçue pour s'adapter aux problématiques locales et dont les moyens de décisions ont été ôtés dans le cadre du numérique par les deux tutelles, collectivités territoriales, services rectoraux et ministériels. C'est à l'évidence cette captation des moyens de l'autonomie qui semble pour tous ceux qui ont répondu à l'enquête être au cœur du dysfonctionnement.

### 2.2.3. Les risques psychosociaux (RPS) liés au numérique

« Concernant les risques psychosociaux liés au numérique, as-tu des remarques à formuler ? ».

C'est ainsi que les collègues étaient invités, s'ils le souhaitaient, à répondre à cette question ouverte. Ils ont été 37 % des contributeurs à le faire.

Les réponses se répartissent en 4 domaines :

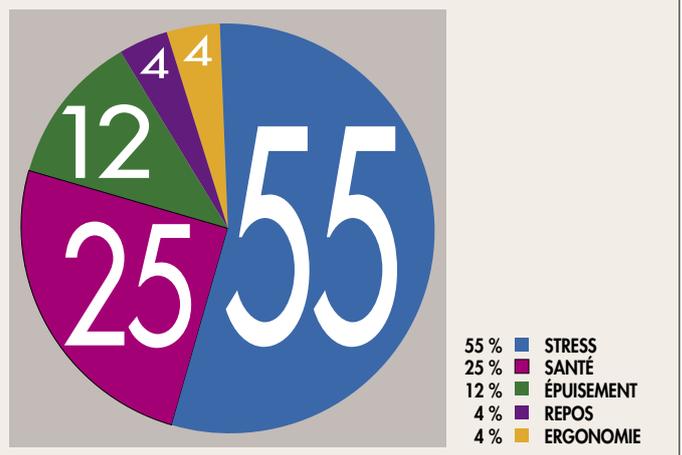
- tout ce qui a trait à la technicité du numérique et au sens du métier,
- les risques psychosociaux identifiés,
- la déconnexion et son droit,
- quelques propositions pour une meilleure maîtrise de ces outils.



### b. Les risques psychosociaux

Le 2<sup>e</sup> thème, qui est central, représente 183 réponses, et touche directement le cœur de nos préoccupations : c'est ainsi que le stress arrive en top position, suivi par les troubles de santé et la notion d'épuisement professionnel.

RISQUES PSYCHOSOCIAUX [%]



Sur les témoignages et réponses, les outils numériques représentent cette notion de stress (71 commentaires) par « une charge mentale excessive ». Ils sont qualifiés « d'anxiogène, de chronophage ».

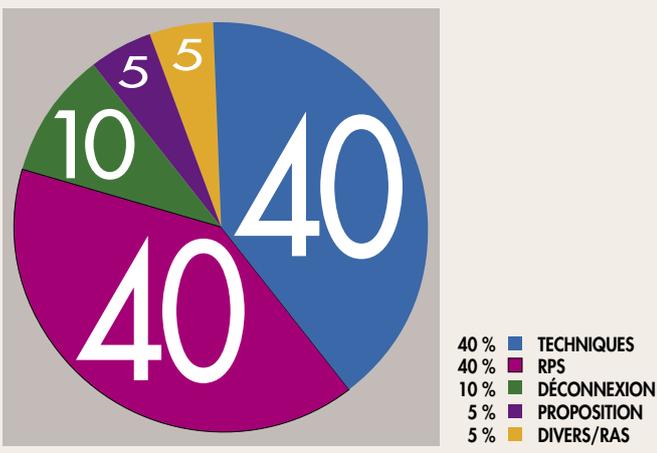
Pour beaucoup de ces collègues ils prennent une place excessive dans le quotidien et évoquent même la notion « d'envahissement », « d'asservissement ».

Face à la place grandissante des applications et des logiciels, multipliant les sources de communication, les personnels de direction doivent travailler avec « plus de réactivité et moins de filtres, la plupart du temps dans l'immédiateté ».

En ce qui concerne les problèmes de santé (33 commentaires), de nombreuses réponses font écho de « maux de tête », « de douleurs cervicales », « de gênes visuelles ». Ils évoquent aussi des troubles musculo-squelettiques dus à la station assise (tendinite...). Enfin certains personnels de direction évoquent la notion « d'addiction » en raison des informations qui arrivent jour et nuit.

Enfin, sur la notion « d'épuisement professionnel » ou burnout (15 commentaires), la place du numérique est « inquiétante » : « les applications créent chez moi une violence intérieure insoutenable, je ne supporte plus cet ordinateur, la notion de saturation mentale ».

LES RÉPONSES [%]

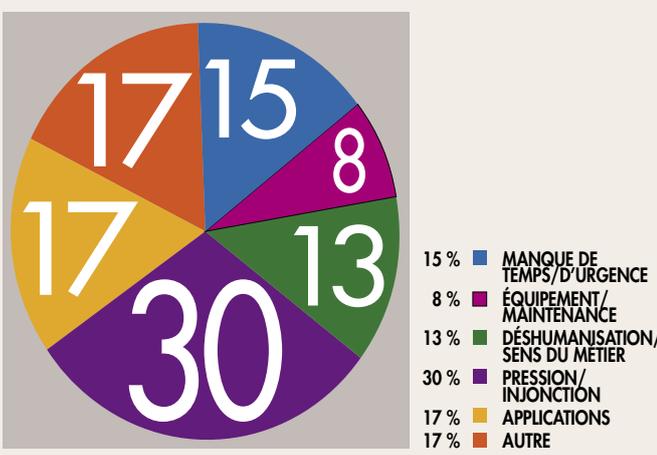


## REPRENONS CES DIFFÉRENTS ASPECTS

### a. Technicité et sens du métier

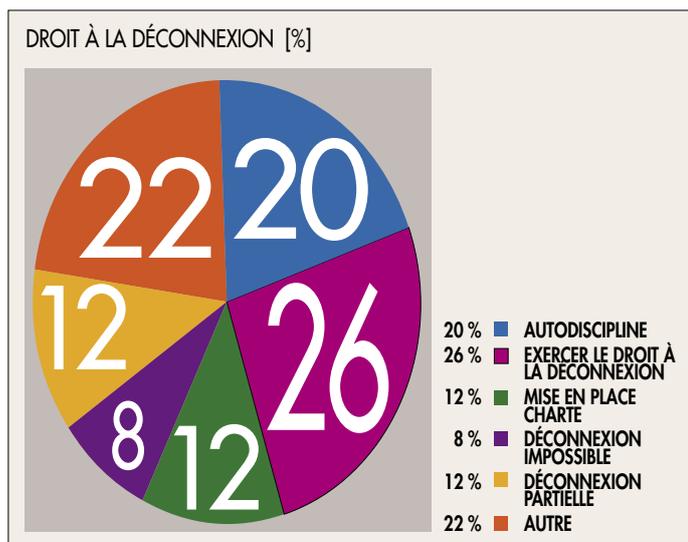
En ce qui concerne ce 1<sup>er</sup> thème, la technicité du numérique et l'influence sur le quotidien, les applications, la pression sous forme d'injonctions (des parents, de la hiérarchie...), les considérations autour du temps, de la notion d'urgence, des équipements défectueux ou mal entretenus, et surtout du sentiment de déshumanisation, de sens du métier... ont été largement évoquées.

TECHNICITÉ ET SENS DU MÉTIER [%]



On retrouve les notions de « trop » d'enquêtes, « trop » de sollicitations urgentes, la récurrence des courriels ou le même courriel relayé à plusieurs reprises. « Les injonctions », « la pression quotidienne » pour de nombreux personnels de direction sont omniprésentes. La qualité des applications est remise en cause, elles manquent « d'ergonomie, ne sont pas testées, sont trop complexes et certaines sont médiocres ». Enfin, de nombreux commentaires font état de la « déshumanisation » du travail de personnel de direction. L'utilisation croissante du numérique est « culpabilisante », fait passer « les outils avant les relations humaines », marquant le pas de « la technocratie » sur l'humain. Une vraie réflexion sur « le sens du métier » est évoquée, « une perte de l'autonomie » de la direction en ajoutant outils sur outils.

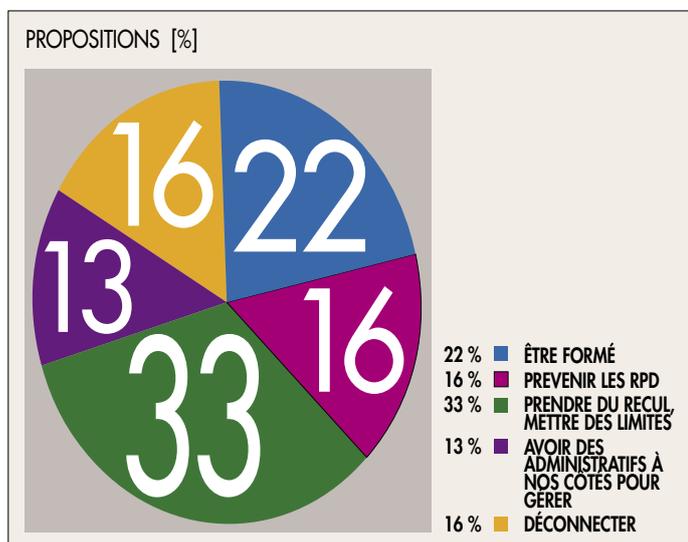
### c. Le droit à la déconnexion



45 personnes ont répondu sur le droit à la déconnexion. De manière très négative, ils se sentent « envahis » et ont beaucoup de mal à mettre en place ce droit. Ils considèrent le numérique comme « une atteinte à la vie privée en particulier le soir et le week-end ».

Certains personnels de direction évoquent le fait que la déconnexion est nécessaire au quotidien et se l'imposent par une autodiscipline. Ils demandent la mise en place d'une charte qu'ils pourraient aussi mettre en place dans les EPLE.

### d. Des propositions



Quelques réponses portent des propositions concrètes : en dehors du besoin et droit à la formation, il est important de noter « la nécessité de prendre du recul », de pouvoir être accompagné par des secrétariats qui pourraient gérer aussi cet afflux de communication.

# Troisième partie

## LES 10 PRECONISATIONS DU SNPDEN-UNSA

Toute application informatique nationale ou académique n'a de sens que si elle est au service de l'établissement et permet d'en améliorer le fonctionnement, et par voie de conséquence du système éducatif.

**Préconisation 1.** Les EPLE doivent rester responsables du choix des logiciels qui concernent les opérations sous leur responsabilité.

**Préconisation 2.** Toute application informatique doit faire l'objet d'expérimentations, d'évaluations, d'améliorations avant toute généralisation.

**Préconisation 3.** Des groupes de travail académiques dédiés à l'utilisation des messageries et autres outils de communication, visant à une rationalisation et harmonisation des pratiques et des échanges, doivent être créés et réunis.

**Préconisation 4.** Des applications numériques et des télé-services ergonomiques, simples d'utilisation, robustes, compatibles avec les logiciels utilisés en EPLE, cohérents et interopérables, sont à déployer dans un environnement sécurisé.

**Préconisation 5.** Des moyens doivent être délégués aux

EPLE pour ne pas oublier les familles les plus éloignées du numérique.

**Préconisation 6.** Un calendrier académique annuel, concerté, intégré au calendrier national, des opérations informatiques de gestion dont les personnels de direction ont la responsabilité, doit être élaboré.

**Préconisation 7.** Les chefs d'établissement, responsables de l'utilisation du numérique en EPLE, doivent être systématiquement associés en amont de la mise en place de toute nouvelle opération concernant le numérique, qu'elle soit pilotée par l'Etat ou par les collectivités territoriales.

**Préconisation 8.** Des contrats tripartites entre l'Etat, la collectivité et l'EPLE, s'appuyant sur un diagnostic partagé, doivent être formalisés, en intégrant en particulier, le champ du numérique (maintenance, équipements, formation, ENT...).

**Préconisation 9.** Tous les utilisateurs doivent bénéficier d'une formation initiale et/ou continue à l'occasion du déploiement de toute application numérique nouvelle.

**Préconisation 10.** Un service opérationnel de proximité doit être créé pour apporter assistance et maintenance aux EPLE, dans le cadre de la sécurisation et du renouvellement des matériels informatiques.

# Annexe

## UN FUTUR IDÉAL

60 % des collègues ont répondu, à l'issue de notre enquête à la question ouverte : « Dans un futur idéal, de quel(s) outil(s) numérique(s) souhaiterais-tu disposer ? ».

L'analyse des contributions permet de dégager quelques tendances plus ou moins massives. 4 % des collègues n'ont pas vraiment répondu à la question mais ont persisté à exprimer leur exaspération face à un contexte globalement insatisfaisant et source de stress.

Pour d'autres, un peu plus de 6 %, le besoin de s'exprimer sur un mode détaché s'est fait sentir. On imagine que la proximité de Noël 2019 a influencé certaines réponses dont les suivantes sont extraites.

- « Un outil capable de gérer seul les EDT du début à la fin »
- « Une application disposant d'un algorithme suffisamment puissant pour sélectionner (en fonction de mon paramétrage) tous les courriels à diriger automatiquement vers la corbeille. »
- « La retraite... »
- « Une enceinte connectée pour faciliter les réponses... Du matériel récent avec des synchronisations que l'on programme. Que certaines applications subissent un lifting. »
- « Une secrétaire qui soit en situation de gérer l'ensemble du numérique, et ne plus avoir d'ordinateur dans mon bureau. »
- « Un hamac, un filtre à courriel »
- « La nationalisation d'Index Education. »

Pour d'autres, en proportion identique, le ton était moins distancé, plus marqué par les difficultés quotidiennes.

- « Finalement, aucun... Je rêve d'effondrement du système... Je veux un crayon, un papier et des rapports humains. »
- « No future »

Près d'un tiers des collègues ciblent des points précis comme la qualité du travail, la prise en compte des utilisateurs.

### **Souhait de mieux travailler**

« Je souhaiterais qu'on arrête l'empilement des outils, des enquêtes des injonctions qui alourdissent le poids du métier... »

### **Difficultés dans la maintenance**

« un informaticien à demeure au lycée »

### **Prise en compte de l'avis des chefs d'établissement**

« Des outils validés par des collègues de terrain et non par des technos de la rue de Grenelle qui n'ont jamais mis les pieds dans un secrétariat ni fréquenté un administratif de catégorie C! ».

Néanmoins il est facile de constater que les demandes de notre syndicat, exprimées sur un mode récurrent dans ses mandats depuis plusieurs décennies désormais, fédèrent la totalité des contributeurs.

### **Outil ergonomique**

- « Des outils ergonomiques pour commencer! »
- « Des outils ergonomiques et facilitateurs... »

### **Outil unique. Applications interconnectées**

- « Espace avec outil commun centralisé sur une seule plateforme et collaboratif »
- « Applications fonctionnelles qui communiquent entre-elles et ergonomiques. »
- « Un progiciel unique pour les examens, communiquant avec Pronote et EDT. Idem pour l'orientation en lien avec la base élèves. »
- « UN SEUL portail avec toutes les applications professionnelles interconnectées, avec possibilités de l'adapter à la structure que l'on pilote. »
- « Des applications interconnectées qui ne nécessitent pas des interventions chronophages et sans utilité pour l'EPL »

### **Base unique**

- « Pouvoir croiser dans une même application les résultats des élèves, réussite aux examens, choix ou vœux orientation, PCS, aides apportées (PPRE, aides aux devoirs, suivi mis en place), évaluation 6<sup>e</sup> compréhensible et lisible, et pouvoir en tirer des données statistiques »

### **Outils efficaces**

- « Des applications nationales qui fonctionnent, qui soient ergonomiques et complètement interconnectées, un ENT qui nous facilite la vie plutôt que de nous la pourrir! »

### **Outils adaptés**

- « Qu'enfin, les matériels soient de bonnes qualités et attribués après avoir recueilli notre avis (ou celui des équipes). »

## EN RÉSUMÉ

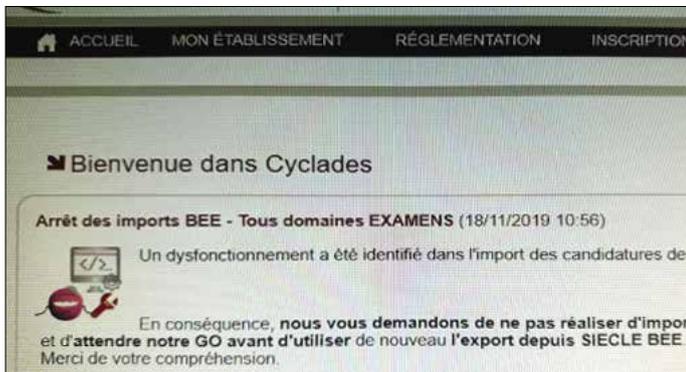
- « Un portail véritablement homogène, aux applications liées en système, sans double saisie, au fonctionnement intuitif... et une communication électronique mesurée, qui autoriserait d'un coup d'œil la hiérarchie des infos, sans tout épilucher. »
- « Une plateforme qui regroupe l'ensemble des informations. À l'image d'un PRONOTE efficace qui évolue au même rythme que les évolutions institutionnelles! »
- « Une série d'applications intuitives, interconnectées, gratuites, efficaces, évolutives, ergonomiques, utiles, ancrées dans la réalité... J'arrête là? Ah oui!: intelligentes! »
- « Un outil intégré type suite logicielle/EDT/PRONOTE limitant les manipulations, les saisies et donc les risques d'erreurs »

Sont conservés des exemples de contributions citant un des éditeurs de logiciels pour l'éducation. En effet, il est seul à être cité comme exemple de « ce qui fonctionne » et qui devrait être généralisé dans 15 % des contributions.

Tous les autres logiciels cités sont ceux proposés ou imposés par les tutelles. Ils le sont pour les difficultés qu'ils génèrent.

## LE #LivreNoirDuNumerique

Quelques exemples représentatifs, repris parmi plusieurs dizaines, des #leivrenoirdunumerique, #livrenoirnumerique, #LivreNoirDuNumerique...



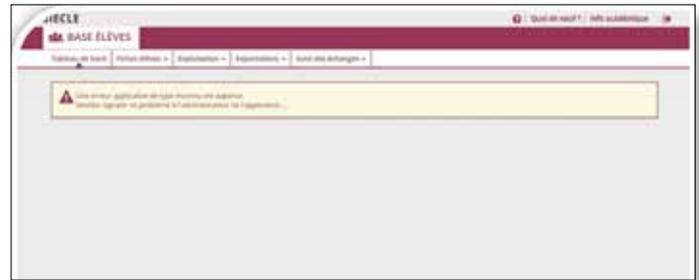
### Le 27 mai:

« Je rame dans les Cyclades : 3 minutes montre en main pour affecter un élève avec temps aménagé dans une salle. J'ai 13 cas particuliers, donc 39 minutes pour un travail qui demande une minute sur un logiciel qui fonctionne... Vive les logiciels qui nous font monter la tension. »



### Le 12 juin:

« Et ça continue! Cyclades »



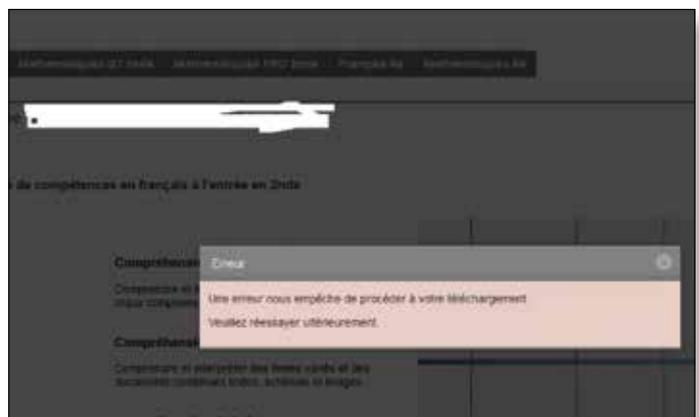
### Le 1<sup>er</sup> septembre:

« Siècle la base de données élèves en établissement est de nouveau inaccessible ce dimanche comme assez régulièrement. Cela doit être pour respecter le droit à la déconnexion! »



### Le 17 septembre:

« Évaluations 6<sup>e</sup>: heureusement que nous avons un guide pour nous aider. »



### Le 7 octobre:

« Évaluations de Seconde et bug informatique... Un énième dysfonctionnement informatique!!! »



**Le 23 octobre :**

« Quand tu veux anticiper l'absence d'une enseignante au retour des vacances. Grand moment de solitude numérique ! »



**Le 26 octobre :**

« Allez, pour ne pas changer Sirhen en rade ! »



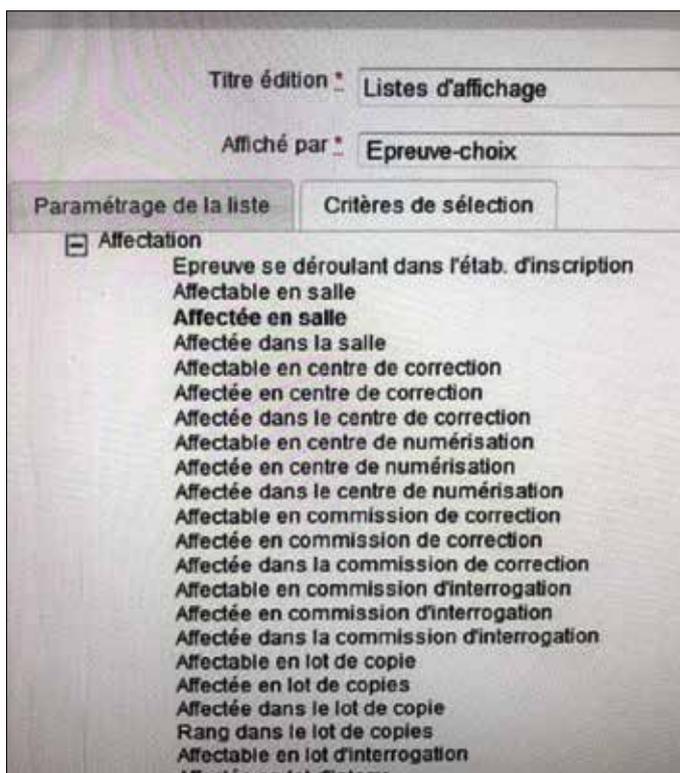
**Le 26 octobre :**

« Au fait, SIRHEN veut dire « Système d'Information de gestion des Ressources Humaines et des moyens de l'Éducation nationale ». C'était prometteur ! Et puis voilà ! »



**Le 28 novembre :**

« Au moment où la base doit être configurée ! »



**18 janvier :**

« Simplification du bac et outils simples et ergonomiques. Pas sûr qu'on soit écoutés ! »

**Les courriers à M. le Ministre de l'Éducation nationale**

En parallèle à leurs réponses à l'enquête initiée par le SNPDEN-UNSA, les personnels de direction ont eu la possibilité d'exprimer, en s'adressant directement à leur ministre, leur ressenti sur le numérique dans l'Éducation nationale.

Notre travail a été simplement de les rassembler selon cinq thématiques principales: épuisement professionnel; conditions de travail; applications numériques; fracture numérique – maintenance informatique – personnels qualifiés; perte de temps. □

# La commission Métier



Joël LAMOISE,  
secrétaire national

Didier GEORGES

Cécile POYET

Valérie QUERIC

François SEGUREL

Le Livre noir a été conçu comme un fascicule détachable du présent numéro de *Direction*. C'est pourquoi la pagination des feuillets centraux est autonome. Vous pourrez retrouver sur le site du SNPDEN le détail du verbatim recueilli ainsi que quelques éléments chiffrés plus détaillés.

Au nom du SNPDEN-UNSA, nous adressons nos plus chaleureux remerciements à toute la Commission métier. Élaborer le questionnaire, dépouiller les réponses, en faire la synthèse pour dresser le tableau objectif de nos conditions numériques de travail n'a pas été une tâche facile. Désormais, les données qualitatives et quantitatives ici recueillies alimenteront nos réflexions syndicales et étayeront nos positions et pistes d'amélioration.

# Du parapheur aux téléservices ou de la responsabilité du signataire

*Si la dématérialisation des documents peut être considérée comme une avancée et un gain de temps dans bien des circonstances, le recours à son utilisation systématique pose désormais le problème de la responsabilité du signataire, notamment en cas de décision administrative et de recours.*

En effet, ces derniers temps, nous avons vu un certain nombre de documents administratifs envoyés avec la signature du chef d'établissement sans même que ce dernier soit ne serait-ce qu'averti du courrier ou de sa teneur. Et la dématérialisation, vantée au seul motif de la simplification, justifie toujours cette pratique qui mérite sérieusement d'être encadrée.

Pire encore, nous avons vu récemment des rectorats se permettre d'envoyer en notre nom des mails sans le moindre consentement, et ce à partir de nos adresses électroniques professionnelles nominatives. On se retrouve quasiment dans ce cas dans une forme d'usurpation d'identité ou même de piratage de nos mails professionnels qu'il convient de dénoncer rapidement.

Déjà avec Dém'Act, il avait fallu intervenir pour que les actes administratifs soient signés électroniquement par le chef d'établissement et non par le chef de service du rectorat. On était alors dans un cas de figure inverse où la signature du chef d'établissement était ignorée sur l'acte que lui avait pourtant autorisé son conseil d'administration, alors que celle du chef de service du contrôle de légalité figurait explicitement et seule!

On peut s'interroger sur le fonctionnement de la chaîne décisionnelle dans l'élaboration de ce type de documents, mais il y a fort à parier qu'aucun personnel de direction ne fut associé à celle-ci. Depuis, heureusement, les corrections ont été apportées suite à nos remontées.

Ces pratiques, toujours sous couvert de simplification et d'informations individualisées faites aux familles, doivent être dénoncées et combattues au sens où elles produisent un document signé par un auteur identifié qui n'en est ni l'émetteur ni le responsable. Certains établissements, en dehors de l'Éducation nationale, se contentent souvent, pour signature, d'un terme générique du type « la direction ». Dans notre institution, non seulement on personnifie la signature par « le principal » ou « le proviseur » (et pas toujours au féminin), mais on pousse maintenant le zèle à y ajouter le nom, voire parfois le téléphone.

L'exemple de *Parcoursup* est édifiant sur le sujet. Les courriers de refus qui sont envoyés aux familles sont à l'en-tête du lycée, avec signature nominative du chef d'établissement, et mentionnent en toutes lettres et dans le corps du courrier, les voies de recours avec l'adresse expli-



Pascal CHARPENTIER,  
secrétaire national  
Vie syndicale



Lydia ADVENIER,  
Commission Vie syndicale

cite de l'établissement. Jamais les voies de recours dans ce type de courrier ne sont mentionnées ainsi dans le corps du texte. Ce courrier qui semble provenir de l'établissement et de son responsable en personne est en fait émis automatiquement par *Parcoursup*. Rien ne justifie

une telle personification. Pire encore, le classement établi par l'établissement dont le proviseur est responsable, a été modifié par *Parcoursup* (en particulier avec l'introduction des boursiers) qui mentionne ensuite un ordre d'appel. Si cette modification est opérée directement par l'application, il n'y a aucune raison pour que ce refus soit signé par un responsable qui au final n'a plus de responsabilité dans un classement qu'il n'a pas arrêté!

Il en va de même avec la télé-inscription, cette application qui envoie aux familles des avis d'inscription automatiques signés, là encore, du chef d'établissement, sans même que l'établissement n'ait reçu de dossier, voire n'ait eu connaissance de ce courriel. Insidieusement, on regroupe et on mélange affectation et inscription, qui relèvent pourtant de deux autorités différentes. On atteint avec cette télé inscription des sommets puisque c'est elle qui utilise les adresses électroniques des établissements et donne l'illusion aux familles que leur enfant est bien inscrit dans l'établissement alors qu'il n'y a eu aucun contact avec celui-ci. Sauf que ces dernières peuvent s'appuyer sur ce type de document en cas de contestation. Car parallèlement on demande aux établissements de vérifier l'exactitude des adresses pour éviter

des fraudes à la carte scolaire, notamment, ce qui génère inévitablement des contentieux. Une raison supplémentaire pour beaucoup d'établissements de se méfier actuellement de cette télé inscription, qui supprime le contact direct avec les familles, contact pourtant très important et souvent présenté comme tel dans d'autres circonstances.

Et, dernièrement, les E3C offrent aussi leur lot d'irrégularités administratives. Ainsi, un proviseur de lycée, par courrier automatisé, se voit signataire d'une convocation pour un professeur qui n'appartient même pas à son établissement. Les convocations pour examen relèvent de l'autorité académique. Or on voit apparaître désormais des convocations, habituellement et normalement signées par les DEC ou le recteur, signées nominativement par le chef d'établissement.

Tous ces exemples constituent des dérives qui nous semblent dangereuses et doivent être corrigées. Car si nous n'y prenons garde, en cas de contentieux, le juge ne retiendra que le signataire du document litigieux pour déterminer la responsabilité. Il ne s'agit pas, bien évidemment, de nous soustraire à nos obligations ni à nos prérogatives, mais il s'agit de rester maîtres des documents dont la rédaction, l'édition et l'envoi

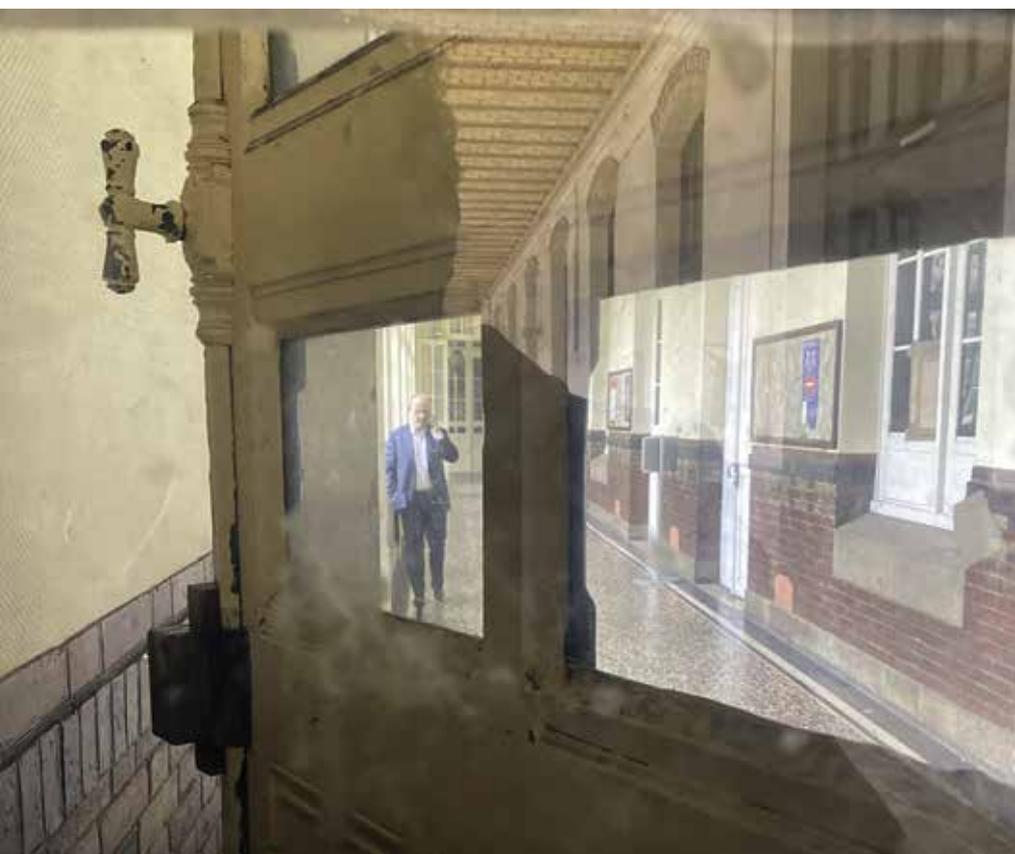
nous reviennent. Nous ne devons pas être tenus pour responsables d'écrits rédigés et signés à notre insu et dont la publication nous échappe totalement. Au tribunal, nous le savons, c'est le chef d'établissement, *ad hominem* qui comparait, il se doit de savoir ce qu'il a écrit ou signé.

***On a l'habitude de dire que le diable se cache dans les détails et la dématérialisation lui offre de nombreuses cachettes...***

En tant que chef d'établissement, notre signature nous engage et c'est bien de cela que l'empilement des parapheurs qui jonchent nos bureaux témoigne. Notre signature est la trace concrète de notre responsabilité engagée et il est anormal qu'elle soit ainsi dévoyée sous couvert de dématérialisation ou de simplification. N'oublions pas que la rédaction de ces documents a forcément été conçue par un humain qui, il y a de fortes probabilités, n'est pas personnel de direction. Or c'est pourtant au nom du personnel de direction qu'il est signé, personnel de direction qui le plus souvent découvre le courrier par le biais des familles. Cela interroge tout de même...

S'il faut faire dans la simplification, nous demandons que les décisions qui sont adressées aux familles automatiquement, le soient de façon générique, et non signées en notre fonction et/ou notre nom.

Aussi puissantes et performantes que soient les machines, l'intervention de l'homme est toujours nécessaire. ***À l'heure où l'on parle de l'EPL comme guichet unique, il est paradoxal de constater que la dématérialisation sous sa forme la plus fréquente correspond à un traitement anonyme de courrier.*** Car, pour nous, les personnels de direction, la proximité avec les parents, les personnels, les élèves, les citoyens est notre quotidien. C'est précisément ce qui nous distingue de cette administration impersonnelle, ressentie souvent comme éloignée et anonyme. C'est nous qui rencontrons physiquement les familles, les élèves. Alors c'est à nous de choisir les termes des courriers que nous signons en toute responsabilité, quitte à utiliser un courrier type qui peut nous être proposé. Ceci est parfaitement, au-delà du souhaitable, de l'ordre du possible. □



# Révision du classement : les opérations prennent enfin forme !

*On les attendait de pied ferme depuis la mise en œuvre du classement 2016. D'abord annoncée pour 2019, puis reportée une première fois à la rentrée 2020, la révision du classement a été finalement fixée à la rentrée 2021. Quoique... nous avons un moment craint un nouveau report, le calendrier n'étant toujours pas validé malgré quelques tentatives de réunion, et il aura fallu que le SNPDEN insiste pour que ce point figure bien dans la corbeille des négociations qui s'ouvrent.*

**Première donnée** dont nous nous doutions bien : les opérations se feront à enveloppe constante, sauf..., sauf que pour les 4<sup>ex</sup>, la nouvelle académie de Mayotte est sortie du quota, car au vu des effectifs des établissements mahorais, le reliquat de 4<sup>ex</sup> pour le reste des territoires aurait été sérieusement amputé.

Le but clairement annoncé par la DGRH et qui rejoint les mandats du SNPDEN, est de minimiser le nombre d'établissements en 1<sup>re</sup> catégorie et de maximaliser les 3<sup>es</sup> catégories. Nous rappellerons que le différentiel entre un établissement en 2<sup>e</sup> et en 3<sup>e</sup> catégorie est de 70 points d'indice, BI et NBI confondues. Selon les calculs de la DGRH, 25 % des établissements seront concernés par une mesure, attention à la hausse ou à la baisse.

## **LES MODALITÉS VONT ÊTRE LES SUIVANTES**

- Un cadre national,
- Une répartition équitable,
- Une déconcentration auprès des recteurs sous forme d'une enveloppe qui leur est donnée,
- Un classement théorique a été effectué par la DGRH et envoyé dans les

académies, et la mise à jour des effectifs et des critères sera à faire en académie selon les particularités locales,

- Les académies devront réunir des groupes de travail, type groupe Blanchet, et la mise à jour sera à faire en fonction des décisions prises par le groupe de travail dans une application qui s'appelle REVCLASS,
- Les seuils théoriques des établissements sans critère ont été abaissés pour tenir compte de la baisse démographique.

## **LES CRITÈRES RETENUS POUR L'INSTANT PAR LE MINISTÈRE SONT LES SUIVANTS**

- Éducation prioritaire, mais attention sans double surclassement ce qui avait été retenu pour le classement 2016 (REP, REP+, ZEP...),
- Post Bac (STS, CPGE...),
- Enseignement adapté (SEGPA, pas les ULIS),
- Apprentissage public,
- Internat,
- Un nouveau critère : le rural isolé ou l'éloignement géographique,
- Un établissement ne pourra pas perdre 2 catégories, sauf décision du groupe de travail académique.

Afin d'éviter les effets de seuil, une péroréation nationale a été effectuée et les fourchettes suivantes ont été fixées en nombre de déclassements et surclassements.

FOURCHETTE PAR ACADÉMIE	ETABLISSEMENTS CLASSÉS EN :
De -5/+3	4 <sup>es</sup>
De -5/+5	4 <sup>e</sup> catégorie
-10/+15	3 <sup>e</sup> catégorie
-10/+15	2 <sup>e</sup> catégorie
-15/+0	1 <sup>re</sup> catégorie

La 1<sup>re</sup> catégorie existera toujours mais il y aura, ce que la DGRH appelle, une tentative d'assèchement progressive, ce que nous réclamons depuis les négociations de 2006.

### QUEL SERA LE CALENDRIER ?

Les recteurs ont reçu leur enveloppe mi-février.

Les groupes de travail devront être réunis dans les académies et les propositions émanant de ces groupes de travail devront être saisies dans REVCLASS au plus tard le 15 mai 2020.

Des échanges auront lieu entre la DGRH et les académies du 18 mai au 18 juin 2020.

Le groupe de travail national aura lieu et traitera aussi de la révision annuelle du classement 2016.

La publication est prévue au BO pour fin août, afin que les collègues qui demanderont une mutation pour la rentrée 2021 connaissent le classement des établissements pour lesquels ils postuleront.

Attention : 99 % du travail et des ajustements qui restent à faire seront traités en académie.

N'hésitez pas à contacter la commission carrière du SNPDEN pour toute question, ou demande d'aide. Mais n'oubliez pas que nous ne sommes pas responsables du montant de l'enveloppe que nous trouvons toujours trop faible! □

Laurance COLLIN,  
Commission Carrière

# Mutations 2020 : quelles modifications les pratiques syndicales

*La transformation de la Fonction publique et les prérogatives syndicales modifient automatiquement le dialogue social. Vous avez été nombreux à nous interpeller sur le rôle et la place qu'allaient dorénavant occuper les commissaires paritaires, qu'ils soient académiques ou nationaux. Certains nous ont demandé s'il était toujours nécessaire de nous envoyer les dossiers de mutations, les fiches de promotion, et si nous allions toujours siéger.*

La réponse est à la fois simple et compliquée. Oui, nous allons toujours siéger, comme nous l'avons d'ailleurs fait pour les promotions 2020. Et les CAPN existeront toujours pour les titularisations et les disciplinaires. Elles se réunissent d'ailleurs en formation disciplinaire entre 6 et 8 fois par an, et si cette configuration est loin d'être la plus plaisante, le rôle des commissaires paritaires comme défenseur des collègues est aujourd'hui au moins aussi important que par le passé.

En ce qui concerne les mutations, notre présence aux côtés des collègues se fera sentir, officiellement, lors des recours. Ce qui suppose donc que des collègues qui n'auraient pas obtenu une mutation qui semble leur être due, déposeront donc un recours, et demanderont la présence du syndicat pour les défendre ; en ayant bien entendu, désigné le syndicat de leur choix. C'est au syndicat sélectionné de nommer ensuite le représentant qui siègera.

Mais que devient le rôle d'un commissaire paritaire, qu'il soit académique ou national ? Car nous avons été élus jusqu'en décembre 2022, et nous comptons bien remplir les missions pour lesquelles vous nous avez élus.

Tout d'abord, l'accompagnement des collègues demeure le volet le plus important, avant même de parler de défense. C'est en vous conseillant sur vos vœux, sur les démarches à accomplir, en recueillant les informations qui vous permettent de faire ces vœux, car vous saurez ainsi quels sont les postes qui se libèrent ou qui sont susceptibles de se libérer, car vous pourrez avoir connaissance de telle ou telle vacance de poste et donc candidater pour un intérim...

Ces conseils-là restent encore plus importants que les années précédentes, et nous serons donc amenés à étendre encore davantage nos rencontres avant les saisies de vœux. Rien ne vaut le contact humain même si les réponses



# dans les

ou les conseils que nous vous donnons dans ces moments-là ne sont pas toujours ce que vous aimeriez entendre. Ces échanges nous permettent aussi de connaître de façon assez fine vos situations personnelles, et de les défendre en amont auprès des services académiques en charge des ressources humaines et des mutations, et de la DGRH du ministère. Ces derniers sont d'ailleurs assez preneurs des indications personnelles que nous pouvons leur communiquer et qui ne suivent pas toujours, jusqu'au bout, la voie hiérarchique.

En fait, puisque les règles et les usages auxquels nous étions tous habitués n'existent en partie plus, notre credo a été de réinventer un mode de fonctionnement et d'occuper des espaces que nous nous interdisions d'utiliser auparavant. Vous nous avez souvent entendu parler de la « boîte noire », cet espace entre janvier et mars, c'est-à-dire entre les CAPA de décembre et la CAPN où personne ne savait vraiment, en dehors de quelques fuites plus ou moins hasardeuses ou orchestrées, ce qui se tramait. Cet espace temporel doit maintenant appartenir aux commissaires paritaires.



Tout d'abord académiques, car le temps du dialogue doit être en premier lieu dans les académies. Cette année, il a parfois été difficile d'obtenir des rendez-vous dans certaines académies, parfois parce que les collègues n'ont pas osé insister, d'autres fois car les services n'ont pas voulu ouvrir cette porte sans avoir eu officiellement l'accord de la DGRH.

Et que dire des rectorats qui ont été tentés d'inventer leurs propres règles...

Ces rencontres, lorsqu'elles ont eu lieu, ont permis des échanges francs et cordiaux, à partir du moment où l'axe de discussion a été posé autour des lignes directrices de gestion. Le SNPDEN l'a dit et le redit, nous ne faisons pas le mouvement. Mais nous sommes présents pour garantir un traitement équitable sur le territoire dans le cadre d'opérations de mobilité qui doivent rester nationales, et où nous souhaitons que la DGRH soit garante qu'elles restent bien nationales, et ne deviennent pas entièrement des juxtapositions de mouvements académiques, voire départementaux.

Mais comment défendre à la fois l'intérêt collectif et l'individuel, les promotions au sein d'un département et des retours des COM ou de l'étranger? Seul un pilotage national permet ce regard d'ensemble. Pour cela il faut absolument que les règles édictées par ces fameuses lignes directrices de gestion ne soient pas contournées ou ne fluctuent pas selon les situations.

Nous avons donc travaillé collectivement au siège, pour établir des documents communs et une politique commune de communication et d'intervention. Cela, avant de participer aux groupes de travail académiques et d'être reçus, en délégation restreinte, à la DGRH début février.

Pour rappel, ces lignes sont (et il n'y a pas forcément de hiérarchie entre elles, cela dépendra des situations individuelles):

- le rapprochement de conjoint;
- le Handicap (pour le PERDIR, son conjoint ou ses enfants);
- l'égalité hommes/femmes (avec une attention particulière à la promotion des femmes sur des postes de chef en 4 ou 4<sup>ex</sup>);
- l'éducation prioritaire et l'éducation prioritaire renforcée;

- la mobilité obligatoire (8 ou 9 ans sur poste) et l'accompagnement dans les vœux;
- l'évaluation (les 4 items et l'appréciation littéraire);
- la cohérence des vœux dans une logique de progressivité de la carrière;
- l'équilibre entre les entrants et les sortants (mouvement interacadémique) |
- les adjoints de 4 et 4<sup>ex</sup>.

Nous vous rappelons que pour pouvoir intervenir, nous avons besoin d'informations, donc de vos dossiers. La plateforme a fermé en janvier, mais les dossiers peuvent toujours être envoyés directement par mail aux commissaires paritaires nationaux. Attention, un dossier envoyé tardivement ou incomplet aura peu de chance de pouvoir être traité. Les commissaires paritaires sont tous en poste en établissement.

Les résultats seront publiés par la DGRH sur le site et dans SIRHEN pour les candidats le vendredi 27 mars.

Cette année, nous n'aurons aucune information en amont. Nous serons donc au siège à partir du 27 au matin et pour quatre jours, et dès la publication des résultats, nous nous mettrons au travail pour reconstituer les fameuses chaînes. Nous y passerons sans doute le week-end mais nous ne pourrons pas, en parallèle, répondre au téléphone ou à vos mails.

Le service après-vente et les conseils postmutations seront donc assurés à partir du lundi 30 mars, toujours depuis le siège.

Et dès la semaine suivante, les opérations reprendront (réunions...) pour les ajustements sur postes de chefs et les postes d'adjoints.

Nous voulions en profiter pour remercier tous les commissaires paritaires académiques, autour de leur coordonnateur, qui nous facilitent le travail en académie. Sans ce maillage, et notre nombre, qui fait notre force, nous ne pourrions pas être aussi efficaces.

Soyez assurés, que malgré le changement des règles, nous restons à votre service. □

*L'équipe des commissaires paritaires nationaux* □



# Intervention de Luc FARRÉ, Fonction Publique, devant

*Je voulais d'abord remercier Philippe [Vincent] et Florence [Delannoy] de m'avoir convié aujourd'hui, parce que c'est la première fois que j'ai l'occasion de m'exprimer devant vous et que je trouve que c'est une chance et un honneur que vous faites à l'UNSA-Fonction Publique, de pouvoir ensemble discuter: aujourd'hui on va discuter des retraites, mais aussi discuter de l'ensemble des sujets que je suis amené par ailleurs, parfois, à porter, soit au Conseil supérieur de la Fonction publique de l'État, soit au Conseil commun de la Fonction publique, et parfois aussi en votre nom. Je voulais aussi vous souhaiter à tous une bonne année 2020, en vous présentant à la fois pour vos établissements, vous-même, vos équipes et vos familles, mes meilleurs vœux.*



De façon générale, ce rapport, qui formule 175 propositions, place le besoin impérieux pour la Nation d'investir dans l'attractivité de l'ensemble des métiers liés au grand âge. C'est la reconnaissance pour les personnes âgées qu'elles soient accompagnées, et par des personnels qualifiés. Affirmer que la perte d'autonomie est un risque social qui doit être porté par la solidarité nationale marque une prise de conscience de notre évolution démographique puisque la France devrait compter 4,8 millions de personnes de 85 ans, et plus en 2050, au lieu des 2,1 millions actuels.

J'en viens à mon propos, c'est-à-dire à la fameuse réforme des retraites qui nous occupe maintenant depuis l'élection d'Emmanuel Macron. Emmanuel Macron dans son programme, avait écrit une phrase assez importante et qui nous a interrogés, nous, UNSA-Fonction Publique, depuis son élection. Cette phrase, c'était « un euro cotisé donnera les mêmes droits pour tous au moment de la retraite ». C'est-à-dire le principe du système universel tel que le gouvernement le définit au niveau des retraites. C'est un enjeu majeur, à la fois pour notre société et aussi pour nous, agents publics, et en particulier fonctionnaires.

Je ne souhaite pas entrer ici dans les avantages et les inconvénients de cette réforme. Sur le papier: une réforme qui amène plus de solidarité ne peut être que positive. C'est comme ça que le candidat-président a vendu sa réforme. Puis, on a eu le rapport Delevoye en juillet, où ce principe de solidarité et de justice a été réaffirmé, et puis maintenant nous sommes à l'étape suivante, c'est-à-dire au contenu de la loi. Et c'est l'une

# secrétaire général de l'UNSA- le CSN de janvier 2020

des raisons pour laquelle j'ai demandé à Florence d'inverser l'ordre de passage entre Luc [Bérille] et moi-même, tout simplement pour que je puisse ensuite me rendre dans l'audience que je dois avoir

**Sur le papier : une réforme qui amène plus de solidarité ne peut être que positive. C'est comme ça que le candidat-président a vendu sa réforme.**

avec Olivier Dussopt et l'ensemble du cabinet du ministère de l'Action et des Comptes publics pour aborder les questions de pénibilité et les questions de fin de carrière qui sont actuellement en négociation (je n'aime pas le mot négociation avec ce gouvernement), en concertation, c'est plus juste, et nous sommes reçus ce soir.

Je reviens sur les principes.

À l'UNSA, nous n'étions pas demandeurs de cette réforme. Je le dis parce que c'est ce qui va nous différencier d'autres organisations syndicales. Le fait

de ne pas être demandeurs ne veut pas dire que nous n'avons pas une position syndicale. Ça veut dire que nous allons, et nous avons essayé, d'appliquer notre principe, c'est-à-dire d'obtenir à partir de ce que veut faire le gouvernement, le plus de choses pour les agents, les personnels et les salariés que nous représentons. Pour nous, ce qui était

important, c'était de maintenir une réforme par répartition en opposition avec capitalisation, et c'est bien le cas de la réforme qui est proposée aujourd'hui.

Le deuxième point important, c'était de savoir si cette réforme permettrait ou pas au gouvernement de faire des économies. Pour cela, il faut faire référence à la loi Touraine, précédente loi sur les réformes des retraites, qui évoquait le taux de 14 % du PIB comme dépense maximale possible pour le système de retraite. Ce point n'est pas bougé. Et tous ceux qui disent

aujourd'hui qu'on peut baisser les pensions, les retraites, sont dans la même situation avant et après cette réforme: ce n'est pas cette réforme qui pose cette question, c'est ce 14 % du PIB peut-être, par rapport à la question démographique. C'est aussi ce que chaque gouvernant peut faire d'une réforme ou d'une non-réforme pour tenter d'équilibrer les comptes. Il suffit de regarder ce qu'il s'est passé sous Balladur, c'est vieux, mais vous vous rappelez: c'est une première réforme qui a modifié fondamentalement l'ensemble des régimes du secteur privé, avec le salaire porté au compte, ce sont des choses un peu techniques mais je suis obligé de le dire, salaire porté au compte qui est revalorisé sur la base non plus de l'évolution des salaires, mais de l'inflation. Cette simple décision a permis de rééquilibrer l'en-

**Pour nous, ce qui était important, c'était de maintenir une réforme par répartition en opposition avec capitalisation.**

semble du système de retraite et au bout du compte, est la mesure qui fait faire le plus baisser les pensions des salariés depuis 30 ans.

L'autre point important est: est-ce que c'est une réforme par points, par trimestres, un système meilleur, moins bon?

Moi, j'ai depuis quelques années travaillé sur la question des retraites, j'ai défendu, participé, depuis 2003, à beaucoup de combats autour de ces retraites, et j'ai bien noté qu'entre le moment où je suis entré dans la Fonction publique



et le moment où je prendrai ma retraite, la valeur d'un trimestre a beaucoup bougé. Par points, ou par trimestres, ça ne va rien changer, ce n'est pas la question majeure! La question majeure est l'équilibre de l'ensemble du système.

Et que dit le conseil d'orientation des retraites? À l'horizon 2030, il n'y a pas de problème majeur en France. Nous avons un problème majeur ponctuel, d'un déficit autour de 10 milliards par an, 46 milliards cumulés, entre 2025 et 2030. Mais sur le long terme, on le rééquilibre. Et j'insiste sur le fait que dans tous les arguments que je peux entendre, formulés par les uns et par les autres, la perspective de baisse des pensions sur la durée existe si on ne modifie en rien le système actuel. C'est-à-dire que le calcul des pensions, des retraites, en fonction [de l'inflation et non] de l'évolution des salaires, qui eux ont tendance à augmenter, fera qu'il y a un décrochage de la pension ou de la retraite des salariés français sur la durée, à cause de ce décrochage. Et ça n'a rien à voir avec la réforme [vers un] système universel voulu par le président de la République.

Une fois que je vous ai dit ça, moi je suis le représentant de l'UNSA-FP, et en tant que représentant de l'UNSA-FP, je suis obligé de regarder ce qui se passe pour nous, fonctionnaires (et aussi pour les contractuels), mais je vais m'arrêter quelques instants sur la question des fonctionnaires. Nous sommes tous fonctionnaires, et lorsque nous prenons notre retraite aujourd'hui, nous avons la base indiciaire qui sert de calcul pour notre pension. Cette base indiciaire, c'est la plus haute que nous avons obtenue dans notre carrière, et c'est celle qui nous permet d'avoir une pension, je vais dire « correcte ». Globalement, les agents publics n'ont pas de meilleures pensions que celles des salariés, et en particulier toutes les personnes, et je crois que vous en faites partie, qui ont beaucoup de primes, une rémunération supplémentaire à celle de l'indice, aujourd'hui, tous ces éléments de rémunérations supplémentaires à l'indice ne sont pas pris en compte, ce qui fait que les taux de remplacement que vous avez aujourd'hui, sont inférieurs à celui d'un enseignant par exemple, qui lui n'a pas beaucoup de primes et, de fait, a un taux de remplacement meilleur. Cependant le gou-

vernement, avec cette réforme, change un paradigme fondamental, c'est non plus la prise en compte de l'indice détenu pendant les 6 derniers mois, mais la totalité de la rémunération perçue durant toute la carrière des personnes. Ce changement impacte le Code des pensions civiles et militaires, et de fait, il n'y a plus de différence entre un salarié et un fonctionnaire à l'issue de cette réforme. Ce qui oblige le gouvernement à dire d'ores et déjà que l'ensemble des

**C**e qui serait important aujourd'hui, pour l'UNSA et pour l'UNSA-FP : c'est qu'il n'y ait pas de perdants.

primes, l'ensemble des rémunérations, (supplément familial de traitement, logement, compte épargne temps pour ceux qui en disposent...), tous ces éléments seront pris en compte dans l'assiette de calcul des pensions. Ce changement fera qu'il y a, en théorie, des gens qui sont susceptibles de voir améliorer leur pension, et d'autres non, en particulier les agents qui ont une progression de carrière relativement lente, et très forte

que depuis 18 mois, nous demandons au gouvernement des simulations, afin que nous ayons réellement ce que cela va donner pour chaque fonctionnaire demain. Et nous n'avons jusqu'à présent, c'est-à-dire jusqu'à il y a 1 mois, aucune réponse à cette demande. Pour ceux qui se sont plongés dans le rapport Delevoye, on a bien quelques exemples, mais qui sont vraiment trop légers pour qu'on puisse en tirer quoi que ce soit, et les exemples qui nous ont été donnés depuis, et qui sont sur le site du Secrétariat d'État aux retraites, sont intéressants, mais on ne nous explique pas comment on arrive à ces calculs. Et pour cause: on ne nous explique pas parce que tout n'est pas dans la loi. Un certain nombre de données ne sont pas encore inscrites dans la loi et le seront au travers d'ordonnances.

On va aller un petit peu plus loin, et on va essayer de comprendre ce qui serait important aujourd'hui, pour l'UNSA et pour l'UNSA-FP: c'est qu'il n'y ait pas de perdants. Ça veut dire quoi?

Ça veut dire qu'aujourd'hui, on sait, et il

**N**ous sommes aussi en train de demander à ce qu'il y ait une phase de transition, pour que les charges, les cotisations sur les primes, soient équilibrées et réparties dans le temps afin de ne pas créer une perte immédiate de pouvoir d'achat.

à la fin de la carrière, et/ou les agents qui n'ont pas ou peu de primes. L'une des difficultés que nous avons, c'est

suffit de regarder le simulateur que nous avons sur l'ENSAP, voir quelle est la pension que nous pourrions avoir les uns et



les autres ; eh bien il suffit de se dire que cette somme ne devrait pas évoluer à la baisse de façon importante. Et nous avons en tête à l'UNSA tous les agents qui ont des petites rémunérations. Parce que je vais être clair avec vous : c'est plus dur pour quelqu'un qui a une petite pension de perdre, que pour quelqu'un qui aurait une grosse pension de perdre un petit peu. Ceci dit, au final, on sait que tous ceux qui ont beaucoup de primes seront favorisés dans le nouveau calcul. D'où le fait qu'il y a une ouver-

**Cela va impacter complètement tous nos rapports avec la hiérarchie, avec les ministères, pour obtenir ces revalorisations absolument nécessaires tout au long de la carrière, et pas seulement à des moments précis.**

ture de négociations sur la rémunération des enseignants, ce sera marqué dans la loi, et nous à l'UNSA-FP on dit « mais il n'y a pas que les enseignants, il y a tous les autres agents, tous les autres personnels, y compris vous-même, de façon à ce qu'on vérifie bien qu'il n'y ait pas de perdants ».

On a dit aussi que dans le rapport Delevoye, la mise en application de la loi était prévue pour la génération 1963. Ça voulait donc dire que toutes les personnes nées avant 1963 n'étaient pas concernées par cette réforme. Nous avons dit et redit à l'UNSA, tous les niveaux de l'UNSA, qu'il était indispensable d'avoir des transitions longues. Je me suis exprimé dès le 18 juillet en disant « une transition longue, c'est

entre 10 et 15 ans », et dans le projet de loi, l'année de naissance proposée est 1975. Ce qui veut dire que tous les agents publics, tous les Français, tous les salariés nés avant 1975 ne sont pas concernés par cette réforme, et resteront avec les règles actuelles.

Ensuite, il y aura une phase, à partir de 2037, où les gens qui sont aujourd'hui en emploi, auront une partie de leur carrière calculée sur la base de points obtenus avant la réforme et de points ob-

tenus après la réforme. Et ces éléments de carrière, à quel moment seront-ils pris en compte ?

Ils seront pris en compte, si la loi reste telle que le projet envisagé par le gouvernement, à partir de 2025. Qu'est-ce qui va se passer pour les agents qui sont donc embauchés, qui travaillent, qui ont un emploi, un poste dans la Fonction publique, au moment de leur départ en retraite en 2037, 2038, 2040, ou après ? On va donc regarder la partie de leur carrière avant 2025, on calculera les points (et c'est là où ce n'est pas encore tranché, et on a des revendications très précises), par rapport à l'indice détenu soit en 2025, soit au moment de leur départ en retraite. Et nous, on dit, il faudrait que ce soit au moment de leur départ en retraite, pour qu'on puisse avoir une règle qui soit assez proche de celle qui existe aujourd'hui. Et à ce

sations sur les primes, soient équilibrées et réparties dans le temps afin de ne pas créer une perte immédiate de pouvoir d'achat. Voilà [ce] à quoi nous [nous] sommes engagés à cette minute-là, et que nous allons essayer de porter jusqu'au bout, avec toujours ce regard : il faut qu'au final, nous arrivions à instaurer des systèmes qui fassent qu'il n'y ait pas de perdants.

Et vous avez bien compris que ça change complètement tous nos principes que nous avons pendant des années défendus partout. Y compris les notions comme le protocole « Parcours professionnel carrière et rémunération » [PPCR] qui est la dernière avancée que l'UNSA-FP a actée. Pourquoi ça change tout ? Parce que nous étions encore dans l'idée qu'il fallait que nous partions en retraite avec des indices les plus hauts possibles. Aujourd'hui, ce n'est pas la seule question qui va être posée. [La question est] : comment faire pour qu'au final on ait l'équivalent en points de ces indices obtenus en fin de carrière. Cela veut dire qu'il faut valoriser les débuts de carrières, qu'il faut améliorer les milieux de carrière, et qu'il y a une politique revendicative pour nous, organisation syndicale, qui est différente de ce que l'on a fait jusque-là. Cela va impacter complètement tous nos rapports avec la hiérarchie, avec les ministères, pour obtenir ces revalorisations absolument nécessaires tout au long de la carrière, et pas seulement à des moments précis. D'où le fait que nous allons devoir discuter ministère par ministère, métier par métier, versant par versant, pour obtenir que chaque fonctionnaire ait d'une part une meilleure rémunération en début de

**Si par hasard vous aviez décidé de prendre votre retraite à 62 ans et que vous aviez déjà une décote, alors vous cumulez deux décotes. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire qu'on avait ce que j'ai appelé dans les médias "la double peine" »**

moment-là, on fera un prorata du temps travaillé avant la réforme pour avoir le nombre de points dont ils disposeront.

Et ensuite, de 2025 à l'année de leur départ, à chaque mois, ils cotiseront à la fois sur leur indice et sur la totalité de leur rémunération [y compris] les primes. Et donc, nous sommes aussi en train de demander à ce qu'il y ait une phase de transition, pour que les charges, les coti-

carrière, et donc favoriser l'attractivité de nos métiers, et d'autre part améliorer les milieux de carrière. Voilà des enjeux syndicaux importants que cette loi va nous obliger à avoir.

Je vais terminer mon propos, non pas pour, comment dire, vous donner plus d'éléments, je pourrais entrer encore dans plus de détails : qu'est-ce qui se passe pour la réversion, qu'est ce qui





se passe pour les enfants?... je peux répondre à ces questions mais je ne veux pas allonger mon propos. Je veux vous dire qu'au-delà de tout ce que vous avez pu entendre, parce que les médias ont tendance à se limiter à la question soit de l'âge pivot, soit on est pour ou contre une réforme par points, qu'on va baisser les pensions avec ce système, etc. J'ai essayé de vous mettre en rapport, d'une part, en quoi nous, agents publics, fonctionnaires, étions directement

Je vous avais dit qu'il y avait 46,5 milliards à couvrir d'ici 2030. Nous pensons qu'il y a d'autres moyens d'y arriver. Parmi ces moyens, il y a le fonds de réserve des retraites (30 milliards), il y a également l'hypothèse d'une cotisation supplémentaire pour les gens qui gagnent beaucoup, plus de 10000 € par mois, c'est ce que nous avons proposé. Nous avons dit également qu'il y a peut-être un effort collectif à faire, aussi bien employeurs que salariés et

## **I**l n'y a pas que les salariés et agents publics qui doivent faire des efforts mais toute la société doit en faire

concernés, quels étaient les enjeux réels que nous avions derrière cette réforme, et d'autre part vous rappeler ce que j'ai dit plusieurs fois : « ce n'est pas seulement cette réforme qui dans le temps fait baisser les pensions ».

J'en termine sur l'âge pivot. L'âge pivot, à l'UNSA, on dit qu'il n'est pas acceptable qu'on rajoute un âge pivot. Pourquoi ? Parce que cet âge pivot concernait les gens dès 2022 et non plus 2037 ou 2038. Cela voulait donc dire que chacun d'entre vous, y compris ceux nés avant 1963, était concerné par cet élément d'âge. En disant quoi ? En disant vous avez le droit de prendre votre retraite à 62 ans, âge légal, mais si vous n'avez pas 64 ans, quelle que soit la durée de cotisation que vous avez, vous aurez une décote. Et si par hasard vous aviez décidé de prendre votre retraite à 62 ans et que vous aviez déjà une décote, alors vous cumulez deux décotes. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire qu'on avait ce que j'ai appelé dans les médias « la double peine » tout de suite, donc nous nous avons dit, si on peut entendre que cette réforme, puisque c'est la volonté du gouvernement et du président de la République, soit discutée, on ne peut pas discuter si l'on rajoute cet élément.

agents de la Fonction publique, sur la notion de cotisation. Je le dis, et je le redis, il n'y a pas forcément de tabou en matière de cotisation, parce qu'il n'y a que trois moyens pour équilibrer un régime de retraite. Il n'y en a pas d'autres.

Ces trois moyens sont :

- soit on cotise plus, employeurs publics, employeurs privés et salariés et fonctionnaires. C'est une méthode.
- deuxième méthode, c'est une baisse des pensions, et vous imaginez bien que ce n'est pas envisageable.
- et la troisième solution, c'est de jouer sur la durée, durée du travail.

Et nous, on dit : « il n'y a pas que les salariés et agents publics qui doivent faire des efforts mais toute la société doit en faire ».

Voilà pourquoi il était important de retirer l'âge pivot, voilà pourquoi on participera à la Conférence nationale de financement qui aura prochainement lieu. Mais vous entendrez parler d'un second âge dans la loi, qui est l'âge d'équilibre et cet âge d'équilibre est un vrai sujet, puisque cet âge d'équilibre est le même principe que l'âge pivot sauf qu'il s'applique à l'horizon 2037, 2038 ou 2040.

Je vous remercie pour votre attention.

## Échanges avec la salle

**Question 1.** Merci pour la clarté du propos. Moi je suis né en 77. Au-delà des cas personnels, en termes de syndicalisme, ça veut dire qu'avant on se battait pour que tout le monde finisse bien, là il va falloir raisonner de façon individuelle, sur une somme de carrière ? Comment sanctuariser ça ? Il y a des effets démographiques, on parle beaucoup des boomers en ce moment, ceux qui sont nombreux arrivent à imposer des choses. Comment faire s'il y a plein de situations individuelles entre ceux qui vont entrer, et les autres, ceux qui seront pleinement dans la réforme, et ceux qui seront dans l'intermédiaire, entre points et pas points ?

**Question 2.** Moi je suis à la retraite depuis 2 ans. Personnel de direction, c'est une deuxième, une troisième carrière. En passant un tiers de ma carrière dans le corps de personnels de direction, je suis parti au maximum et ma pension est donc calculée sur le maximum. Même en intégrant les primes, je ne suis pas sûr que mes camarades plus jeunes puissent partir avec le montant de pension que je touche actuellement.



Il y a des carrières ascendantes, il faut y penser. Jean-Paul Delevoye a dit clairement que le point de service baissera quand la France ira mal. Il l'a clairement dit, attention donc à la loi et à ce qui sera écrit dedans.

**Question 3.** Sur l'âge pivot, on dit que ça a été retiré, et à la fin on dit que pour rendre le système équilibré, soit on cotise plus, soit on gagne moins, soit on travaille plus. Je ne vois pas comment le gouvernement peut revenir sur l'âge pivot. Je pense qu'il ne reviendra pas dessus puisqu'il a dit qu'il légiférerait par ordonnance si j'ai bien entendu. Donc je ne vois pas comment on peut dire qu'on a enlevé l'âge pivot alors qu'en fait il va revenir tranquillement à la fin du printemps.

## RÉPONSES

On va commencer par l'âge pivot pour que les choses soient claires. Il y a l'article 56 bis de la loi qui a été complètement changé. Dans cet article, on fait référence à tous les moyens possibles pour pouvoir rééquilibrer ou équilibrer



le régime dans cette période particulière. C'est ce qu'on appelle dans notre jargon de syndicaliste spécialiste des retraites, l'aspect paramétrique de la réforme. Il est clair qu'à l'issue de la conférence, est-ce qu'il y aura accord ou est-ce qu'il n'y en aura pas, c'est trop tôt pour le dire. Pour qu'il y ait accord, il faudra qu'il y ait un compromis. Un compromis déjà avec le patronat, un compromis avec les organisations syndicales réformistes (je vais le dire comme ça, parce que pour d'autres ça va être compliqué), et ça veut dire pour nous UNSA, qu'il y aura un effort complet qui a été fait. C'est-à-dire un effort partagé, et chacun met de l'eau dans son vin. Ça veut dire qu'il y aurait alors

***L*** e point de service, dans le rapport Delevoye, ne devait pas baisser. Dans le projet de loi, la valeur du point de service est fixée par les personnes qui vont gérer ce nouveau régime. Donc il peut effectivement baisser

une participation, une augmentation des cotisations patronales. Je ne suis pas sûr que ce soit le cas, mais le gouvernement prendra ses responsabilités. Si vous regardez la lettre qu'il a envoyée le weekend dernier, la formulation est "il prendra compte de l'ensemble des propositions qui auront été faites durant cette conférence". Nous on fait la lecture suivante: l'âge pivot en tant que tel ne reviendra pas. En revanche, il se peut que dans les efforts, il y ait une mesure d'âge qui soit prise mais pas de même nature, pas avec autant de force que celle-ci. Alors est-ce que c'est bien, est-ce que ce n'est pas bien? Nous on ne crie pas victoire. On dit que c'était indispensable de continuer à discuter sur cet aspect paramétrique de la réforme, par rapport à cet élément d'équilibre qui est essentiel. S'il n'y a pas d'équilibre, je vous rappelle que le principe de répartition c'est nous qui payons la retraite des anciens et que s'il n'y a pas cet équilibre ça veut dire qu'on crée de la dette, et cette dette, à un moment donné, se répercutera sur l'ensemble du régime, et que l'on va vers des difficultés dans le futur qui ne sont pas ce que l'on souhaite à l'UNSA.

Je sais que ce n'est pas un engagement du gouvernement, et c'est là où on parle de politique au sens de faire de la politique, et je pense que le Premier ministre fait de la politique en écrivant « les solutions » au lieu de « retour de l'âge

pivot », et je pense que ça permettra de faire avancer la situation de chacun, et des personnes qui sont concernées.

Ensuite, il y a la question du point de service et de la valeur du point de service qui a été posée. Est-ce que le point de service peut baisser? Le point de service, dans le rapport Delevoye, ne devait pas baisser. Dans le projet de loi, la valeur du point de service est fixée par les personnes qui vont gérer ce nouveau régime. Donc il peut effectivement baisser. À nous de faire en sorte qu'il ne baisse pas, et je pense, nous espérons, que les formulations qui sont actuellement dans la loi, si elles ne sont pas modifiées, permettront à l'UNSA de faire

partie des organisations syndicales qui auront la possibilité de gérer et de participer à la gestion de ce régime universel qui nous appartient de fait à tous. Ce qui me permet une petite parenthèse: rappeler qu'aujourd'hui la seule partie du régime qui n'est pas par répartition, c'est celle des fonctionnaires.

Vous avez évoqué la question des effets de carrière qui auront leur importance. Cela va impacter tout ce qui se passe. Il faudra qu'on veille à ce que l'ensemble des rémunérations, et c'est pour cela je disais qu'il faut revaloriser les débuts de carrière, revaloriser les milieux de carrière car c'est la seule solution pour pouvoir atténuer à terme ces effets. Cela concerne surtout les agents qui ne sont pas encore dans le système, cela va concerner les futurs agents publics qui seront recrutés.

Ensuite, on a une question sur la carrière, le collectif et l'individualisation. Je redis bien que métier par métier, nous avons un rôle à jouer. On doit préserver nos métiers, on doit préserver nos spécificités, et on doit discuter, métier par métier, de l'ensemble des dispositifs qui accompagnent nos métiers. Si on ne le fait pas, on sera sur quelque chose à la carte et il est évident que dans la Fonction publique on ne luttera pas contre un gouvernement en étant tout seul. Je pense que c'est bien métier par métier, corporation par corporation, au sens

positif du terme, qu'il va falloir qu'on se mobilise et qu'on construise des choses qu'on ne connaît pas aujourd'hui puisque ça va nous obliger à nous poser des questions.

En revanche, est-ce qu'on va vers une individualisation? Oui, on va vers une individualisation de tout. On en pense ce qu'on veut, on a un compte personnel de formation, un compte personnel d'activité, vous l'avez déjà, nous aurons un compte personnel de pénibilité. Évidemment, pour certains des métiers, ça n'a pas forcément de sens, mais ça fait partie des éléments que nous pourrions avoir dans nos carrières. Donc chacun d'entre vous aura une comptabilité individuelle autour de tous ces éléments et un peu quand même comme aujourd'hui, où c'est bien individuellement que l'on fait des choix de carrière, de passer tel ou tel concours, postuler sur tel ou tel poste. Ce sera notre rôle syndical, notre action syndicale, et quand je dis ça de manière très positive, le syndicalisme ne s'arrêtera pas avec ces réformes, que ce soit celle-ci ou les précédentes de transformation de la Fonction publique.

**Question 4.** On parlait d'individualisation. On va demander des augmentations de salaire sur les débuts et milieux de carrière. Or, les premières générations 1975-1980 vont arriver en fin de carrière quand on aura négocié les

débuts et les milieux. Du coup, la perte sèche va se faire ressentir. Qu'est-ce qui est prévu?

**Question 5.** Jeune retraité, j'ai bien observé ma fiche de pension. Elle est composée de 2 éléments: d'une part la pension indiciaire, et d'autre part une pension complémentaire de la retraite

***En revanche, est-ce qu'on va vers une individualisation? Oui, on va vers une individualisation de tout. On en pense ce qu'on veut, on a un compte personnel de formation, un compte personnel d'activité, vous l'avez déjà, nous aurons un compte personnel de pénibilité.***

additionnelle de la Fonction publique (RAFP) qui elle, depuis la réforme Fillon 2002 je crois, prend déjà en compte tout ce qui est primes qui ne relève pas de l'indiciaire. Il y avait donc déjà une démarche engagée pour la prise en compte des éléments de rémunération complémentaire comme les primes, même si tout n'y est pas comme les avantages en nature. C'était juste une remarque.

**Question 6.** Tu fais référence à 3 leviers pour maintenir le niveau d'équilibre. N'y en a-t-il pas un 4<sup>e</sup> qui consisterait à élargir l'assiette des cotisations aux revenus du capital? Est-ce tellement tabou

que ça n'a pas été abordé par les syndicats ou est-ce que cela a été abordé mais mis de côté par le gouvernement?

#### RÉPONSES

On est par répartition. C'est bien tout l'enjeu. Qu'est-ce que la répartition? Il y a deux façons de voir les choses:

c'est bien les salariés et les entreprises qui participent et qui paient la retraite des anciens, ou alors on part sur autre chose, c'est-à-dire qu'on part sur un système par impôt, imposition, et dans ce cas-là c'est une étatisation des retraites et c'est un choix de société.

Nous, nous pensons qu'il vaut mieux un système par répartition dans lequel les représentants des salariés, les représentants des agents, les représentants des employeurs soient complètement intégrés. Si on commence par passer par l'impôt, on va vers une mesure qui pourrait être rediscutée chaque année au Parlement, et vous imaginez bien que si un jour on a une difficulté financière en France, c'est facile de baisser alors, si chaque année on a dans le PLFSF (projet de loi de finances de la Sécurité Sociale), la possibilité de baisser facilement le niveau des pensions. Je pense que ce serait une grave erreur d'intégrer cette notion. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'autres moyens de toucher les employeurs, d'où le fait que je dise que pour nous, il n'y a pas de tabou dans la cotisation des employeurs parce que je pense que c'est la réponse à la question que tu poses.

Ensuite, la question de la RAFP [retraite additionnelle de la Fonction publique] est une question importante. Vous cotisez, nous cotisons à hauteur de 20 % maximum, proportionnellement à notre rémunération indiciaire (20 % ce n'est donc pas forcément la totalité de nos primes). Il y a donc un écart, et comme on va élargir l'assiette, c'est encore plus vrai. La RAFP ne va pas disparaître immédiatement, elle disparaîtra dans le



temps et sera intégrée en points au régime systémique. Pour la petite histoire, je crois que ce n'est pas depuis 2002 mais depuis 2005.

Pour répondre à la question de notre jeune collègue qui se dit « j'ai déjà pas mal d'années de carrière, comment ça va se passer? », je réponds que toutes les années de carrière qui ont été faites vont permettre d'emmagasiner un nombre de points, et à partir de ce nombre de points, tu n'auras que du supplément par rapport à ce nombre de points. La revalorisation telle qu'elle est souhaitable, qui va concerner les enseignants, va permettre de revaloriser des gens qui actuellement ne sont pas encore au SNPDEN, si j'ai bien compris. Peut-être un jour seront-ils au SNPDEN. Parallèlement, on a cet enjeu qui est collectif, de se dire que la question de la rémunération revient au premier plan pour tous les agents de la Fonction publique, parce qu'on ne pourra pas rester indéfiniment avec cette question de point d'indice gelé, on ne pourra pas indéfiniment dire « on avait un modèle de carrière et maintenant il va être modifié et on va parler de la même façon. Non, on ne va pas parler de la même façon ». Collectivement on devra changer, modifier nos revendications. Vous aurez des débats pour pouvoir fixer ces nouvelles revendications.

**Question 7.** Le SNPDEN, depuis 25 ans, a construit toute sa stratégie sur de l'indemnitare mais surtout sur l'indiciaire. Nous avons obtenu des déroulés de carrière qui sont intéressants, et donc arrivons relativement hauts par rapport à la

## **I**l n'y a pas de tabou dans la cotisation des employeurs

Fonction publique. Nous avons donc le plus de craintes à perdre, et il est normal que les jeunes collègues s'interrogent de ce point de vue. Tous ceux qui sont nés avant 1975, leur pension sera liquidée sur les 6 derniers mois, c'est sûr et certain? Il y a beaucoup d'inquiétudes sur ce sujet-là. D'ailleurs, ce n'est pas sur les six derniers mois mais sur l'indice détenu six mois avant le départ à la retraite. Tu es bien d'accord pour dire que, dans les syndicats, il faut commencer à réfléchir à des changements de stratégie syndicale, pour que ce soit de l'indiciaire ou de l'indemnitare, puisque de toute

façon 1 euro gagné rapportera 1 point, pour changer les modes de raisonnement pour les constructions de carrière dans les années qui viennent.

**Question 8.** Vous avez bien fait de faire sauter l'âge pivot. Il y avait un seul point positif dans l'âge pivot, c'est qu'à 64 ans on pouvait toucher une retraite complète. Or, la réforme Touraine (1) va continuer à s'appliquer avec les 43 annuités jusqu'aux années 1973. Que comptez-vous faire pour ceux qui pourraient partir à la retraite à taux plein à 64 ans?

**Question 9.** Sur la question de la garantie du point, si j'ai compris la réponse, finalement on s'engage vers « intégrer

qui ne gagnent pas lourd et qui risquent d'être impactés directement par cette mesure. Avions-nous une demande plus élevée? Je ne sais pas.

## RÉPONSES

D'abord, je n'ai pas de boule de cristal. Toutes les informations que je vous ai données là sont valables le 15 janvier 2020 à 15h. Elles ne seront peut-être plus valables ce soir, elles seront peut-être modifiées par le Parlement, et elles seront peut-être modifiées par le Sénat, et peut-être encore modifiées par les ordonnances qui suivront. On va donc être clair, on avance, allez je vais le dire, en marchant, et c'est bien en marchant qu'on va voir ce que le gouvernement

**O**n va donc être clair, on avance, allez je vais le dire, en marchant, et c'est bien en marchant qu'on va voir ce que le gouvernement arrive à entendre de nos arguments qui sont, j'espère que vous l'avez vu, assez bien pesés

un groupe de travail » plutôt que d'essayer de faire inscrire dans la loi le fait que le point ne baisse pas. J'avais cru comprendre que c'était ça l'objectif.

Deuxième question, quelle est la position de l'UNSA sur le minimum de la retraite à 1 000 € pour les petits salaires? Il y a dans la Fonction publique des agents

arrive à entendre de nos arguments qui sont, j'espère que vous l'avez vu, assez bien pesés.

Oui, ça va impacter l'ensemble de nos stratégies syndicales, mais on n'est pas seulement sur cette question de retraites, sur l'ensemble de nos questions de stratégies syndicales. Nous avons aussi à





intégrer dans nos réflexions toute la loi de transformation de la Fonction publique (2) mais je pense que vous savez ça aussi bien que moi.

Après, je voudrais qu'on soit très précis sur quelques questions un peu pointues que vous continuez de poser. L'âge pivot qui a été enlevé, c'est un âge pivot ponctuel qui n'est pas celui qui, au dé-

**L**e point baissera-t-il? Je redis, bien qu'au départ il [...] Nous à l'UNSA, on aurait préféré que ce soit inscrit dans la loi, ça avait un sens.

part, était inscrit dans la loi. Quand on dit qu'est ce qui se passe pour quelqu'un qui n'avait pas tous ses trimestres à 64 ans, est-ce qu'il aurait eu la décote ou pas? Moi, je n'ai rien qui me permettrait de dire qu'on n'enlevait pas, d'ores et déjà comme dans le système actuel, une décote pour ces gens-là. Simplement on en rajoutait une, donc quand même, ce n'est pas tout à fait la même chose. Mais on a cette question de l'âge d'équilibre qui existera pour les gens qui partiront en retraite à partir de 2037.

Le point baissera-t-il? Je redis, bien qu'au départ il était prévu qu'il ne baisse pas, que ce serait inscrit dans la loi. Ce que je vous ai dit, c'est que dans le projet de loi, ce n'est pas inscrit comme cela. Nous à l'UNSA, on aurait préféré que

ce soit inscrit dans la loi, ça avait un sens.

Enfin, 1 000 € c'est mieux que ce qu'il y a aujourd'hui. Notre revendication ce n'est pas l'équivalent de 85 % du SMIC mais 100 % du SMIC. Ça, c'est notre revendication syndicale que l'on continuera à porter. Est-ce qu'on obtiendra mieux que 1 000 €. Les jours prochains nous permettront de le dé-

terminer, mais je rappelle toujours que c'est une question importante qui est posée là pour des gens qui ont peu de pension, et derrière cette question, il y a la notion de carrière complète. Dans l'immédiat, si cette mesure voyait le jour en 2022, tel que c'est prévu actuellement dans le projet de loi, ça peut permettre ponctuellement de régler les problèmes à des gens qui ont moins aujourd'hui.

Mais ce combat des petites retraites, il demeure et il demeurera tant qu'on n'arrivera pas à faire monter ces pensions. Mais je dis aussi que la pension reste à l'image de la carrière. C'est-à-dire que la solidarité nationale ne permet pas forcément de couvrir tout le monde au même niveau.

Voilà ce que je pouvais vous dire aujourd'hui, merci de votre attention et j'espère avoir répondu à vos questions. □

**Philippe VINCENT:** je crois qu'on peut remercier Luc d'avoir bien voulu mettre son expertise à notre disposition, nous faire un exposé des plus pédagogue. Il explique pourquoi et comment notre fédération a acquis, sur ce dossier, une expertise et un savoir-faire qui expliquent l'écho qu'on a pu avoir et aussi la solidité de notre syndicalisme en la matière. Merci à toi Luc.

1 LOI n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028493476>

2 LOI n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique <https://www.legifrance.gouv.fr/affichLoiPreparation.do?idDocument=JORFDOLE000038274919&type=general&typeLoi=proj&legislature=15>

(Retranscription réalisée par Anne EBERLE et Michaël VIDAUD, ESN)

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

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

Merci  
d'adresser  
vos contributions  
à Abdel-Nasser  
Laroussi-Rouibate  
permanent au  
SNPDEN  
[anlr@snpden.net](mailto:anlr@snpden.net)  
et,  
pour nous  
faciliter la tâche,  
de préférence  
en texte (Times 12),  
sans mise en forme  
ou mise en page.

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

## Management par les résultats : chiche !



Philippe BENOÎT-LIZON

**« On n'additionne pas des choux  
et des carottes ! » admonestaient  
autrefois les maîtres.**

**Car Jules Ferry avait raison : il est  
préférable de comprendre qu'il  
est une erreur d'additionner des  
quantités de nature différente  
que de maîtriser parfaitement le  
mécanisme de l'addition <sup>(1)</sup> Mais  
avons-nous aujourd'hui retenu  
la leçon ?**

Avec la création de l'EPLE, et son obligation de résultats, la question de la mesure de la qualité du travail des unités d'enseignement est posée <sup>(2)</sup>. Depuis, la notion de valeur ajoutée (négative ou positive) accompagne la lettre de mission aux chefs d'établissement et le contrat d'objectifs aux EPLE. Qui songera à discuter le sérieux de ces chiffres, de surcroît produits par les spécialistes du ministère ? Et pourtant, inspections générales et Cour des comptes ne cessent de rappeler la leçon des maîtres d'autrefois <sup>(3)</sup>. Rares sont en effet les lettres de missions évaluées sur la base des indicateurs retenus pour le faire (aucune des cinq qui

m'ont été données pour ce qui me concerne). Trois années plus tard, ces indicateurs sont généralement considérés, par l'institution scolaire elle-même, comme comportant trop de biais pour avoir de la valeur (ajoutée ?). En revanche, les évaluations des lettres de missions par la hiérarchie courte, ont toutes le côté aléatoire du lancer de pièce <sup>(4)</sup>. Est-ce pourquoi la prime de résultats des personnels de direction s'est transformée en une prime de fonctionnement égale pour tous ?

Début 2019, certains indicateurs, dont les taux d'accès, ont disparu de l'Aide au Pilotage et à l'Autoévaluation des Etablissements (APAE). Voici l'explication donnée par l'équipe d'APAE du ministère. « Nous avons effectivement retiré les taux d'accès des indicateurs de performance. Il se trouve que ces indicateurs apparaissent comme redondants avec les taux de passage (lesquels sont plus utilisés).

S'agissant des indicateurs de performance : nous calculons effectivement pour les collègues des indicateurs à partir du DNB. À ce jour, il s'agit de la seule source exploitable pour caractériser le niveau des élèves en fin de troisième. Nous savons que le taux de réussite ne rend pas nécessairement compte du niveau des élèves. C'est pour cette raison que de nombreux indicateurs sont calculés à partir de la note à l'écrit du DNB (note avant harmonisation du jury).

Dans tous les cas, les indicateurs de résultats ne sont pas aussi pertinents pour les collègues qu'ils ne le sont pour les lycées. Cela tient notamment au fait que les résultats en fin de troisième ne peuvent pas encore être mis en regard des résultats en début de sixième. Cela sera possible à partir de 2021 a priori : avec les évaluations exhaustives, nous pourrions décrire le parcours des élèves entrés en sixième en 2017 et passant le DNB à la session 2021.

Les valeurs ajoutées qui sont actuellement disponibles dans APAE tiennent compte du retard à l'entrée en 6<sup>e</sup>, du profil social des élèves. Ces valeurs ajoutées seront plus robustes lorsque nous disposerons du niveau à l'entrée en 6<sup>e</sup>. »

Benoitement équipé du niveau 2 de l'ancien socle <sup>(5)</sup>, voilà les quelques commentaires que cette réponse m'inspire.

1. *Les acquis scolaires de l'élève français sont médiocres comparativement à ceux des autres jeunes des pays de l'OCDE ; l'évaluation du travail des personnels et des unités d'enseignement est un vecteur de progrès.*

Bien ! Alors pourquoi ces mesures ne concernent pas l'école obligatoire ? Seuls les lycées sont considérés, par l'équipe actuelle APAE, comme des unités correctement évaluables, et il n'existe pas d'évaluation dans le premier degré.



2. *En collège, la plus-value d'une unité d'enseignement sera mesurée en comparant les résultats obtenus aux épreuves sur table du DNB et les évaluations d'entrée en sixième.*

Bien! Est-ce à dire que, depuis l'instauration de la lettre de mission aux chefs d'établissement par le décret 2001-1174 du 11 décembre 2001, les spécialistes des indicateurs du ministère font n'importe quoi depuis près de vingt ans pour évaluer le travail des principaux de France? Pourquoi, par ailleurs, l'évaluation d'entrée en sixième a-t-elle cessé en 2009 et pourquoi les lettres de mission aux chefs d'établissement et les contrats d'objectifs comportent-ils, depuis toujours, des indicateurs de taux d'accès décrits aujourd'hui?

3. *De nombreux indicateurs sont calculés à partir de la note à l'écrit du DNB.*

Bien! Alors pourquoi ces notes constituent-elles aujourd'hui l'essentiel de la valeur ajoutée des collèges alors que ce n'était

pas le cas auparavant?

4. *De nombreux indicateurs sont calculés à partir de la note à l'écrit du DNB. (??? est-ce bien cette question?)*

Bien! Ce que racontent les inspections générales et la Cour des comptes depuis quinze ans sur la faible valeur évaluatrice du brevet ne vaut donc pas la peine de s'y arrêter?

Aujourd'hui, en 2019, les Indicateurs de Valeur Ajoutée des Collèges (IVAC) sont au nombre de quatre :

- le taux d'accès de la 6<sup>e</sup> vers la 3<sup>e</sup> et valeurs ajoutées,
- la note moyenne à l'écrit au DNB et valeurs ajoutées,
- le taux de réussite au DNB et valeurs ajoutées,
- le taux d'accès de la 3<sup>e</sup> au DNB et valeurs ajoutées.

Nous laisserons aux inspections générales et à la Cour des comptes le soin de porter une appréciation sur la « robustesse » des deux derniers indicateurs, et finalement au ministère lui-même, en reprenant son aveu ci-dessus.

« Nous savons que le taux de réussite au DNB ne rend pas nécessairement compte du niveau des élèves ».

**Examinons le taux d'accès de la 6<sup>e</sup> vers la 3<sup>e</sup> et valeurs ajoutées. Quelle définition en donne APAE ?**

« Cet indicateur évalue, pour un élève de sixième, la probabilité qu'il accède en classe de troisième, à l'issue d'une scolarité entièrement effectuée dans le collège, quel que soit le nombre d'années nécessaire. Cet indicateur prend en compte l'ensemble de la scolarité dans le collège et compte au crédit de celui-ci les élèves qui sont susceptibles d'y effectuer une scolarité complète, même si cette scolarité comprend un ou plusieurs redoublements. En revanche, les élèves qui ont dû quitter le collège, soit parce qu'ils ont été orientés, ou simplement, parce qu'ils ont déménagé, sont considérés, du point de vue de l'indicateur, comme des élèves que le collège n'a pas pu conduire jusqu'en classe de troisième ».

**Cet indicateur, de valeur ajoutée, dit le ministère, est pourtant l'exemple type de l'indicateur entaché de nombreux biais. Pourquoi ?**

Un collège situé dans une zone géographique à faible stabilité de la population (emménagements et déménagements) verra sa valeur ajoutée passer en négatif sans que son travail soit en

cause. Il en sera de même si le collège se trouve à proximité d'un collège privé, en raison du zapping scolaire observé aujourd'hui par les familles. Il en sera de même si le collège scolarise des enfants affectés par décision de l'ASE dans un (voire plusieurs) foyer à proximité. Ces décisions maintiennent rarement l'élève quatre années au même endroit. Paradoxalement, si le collège est géographiquement proche d'une formation en troisième prépa-métiers, les élèves qui réussiront prochainement en voie professionnelle seront tous considérés comme en échec pour le collège. Il arrive que certains collèges cumulent ces quatre biais. Il faut espérer pour eux que l'IA-DASEN se soit intéressé à ces questions avant l'évaluation de la lettre de mission au chef d'établissement.

Mais au-delà de l'examen des biais de l'indicateur, il se pose une question de fond.

**Y a-t-il à nouveau, depuis 1994, un palier d'orientation en collège? Car à part les exclusions par décision de conseils de discipline, il n'y a pas de raison pour un collège à se défaire d'élèves de son secteur. Que signifie donc cet indicateur ?**

Nous ne portons pas d'avis sur la robustesse du quatrième indicateur de valeur ajoutée. Nous reviendrons plus tard sur une mesure qui, de notre point de vue, est plus précise et plus pertinente



sur le travail effectué dans les classes que la moyenne à l'écrit du DNB.

Il reste que c'est sur la base de ces quatre indicateurs que tous les trois ans, près de deux mille euros sont remis aux principaux de France, au regard de la qualité supposée de leur travail.

Les personnels de direction doivent travailler la question du management par les résultats et celle de la qualité des indicateurs de performance pour ne plus être les jouets, ni de leur hiérarchie courte, ni d'indicateurs iniques. Ils doivent le faire en s'adjoignant le travail de spécialistes aux compétences indiscutables. Ils doivent le faire afin de pouvoir être fiers de leur travail. Ils doivent le faire pour être en capacité, eux aussi, de poser un diagnostic sur le fonctionnement de l'école du pays et identifier des voies de progrès.

***Afin d'apporter ma contribution au sujet, je propose, sur la base d'un diagnostic posé par France stratégie <sup>(6)</sup>, une lettre de mission aux recteurs qui comporte deux axes de progrès.***

« Les attentes à l'égard du système éducatif sont fortes, multiples, et assez largement déçues et les comparaisons internationales étayent ce sentiment : performance globale insatisfaisante de notre système de formation initiale et de formation continue, fortes inégalités liées à l'ori-

gine sociale ou territoriale, difficulté d'insertion professionnelle d'une proportion importante de jeunes.

Ces défaillances ont un coût très important pour la France et pour ses habitants : elles pèsent sur la performance économique en raison de compétences encore insuffisantes de la population active ; elles fragilisent tout au long de la vie, les trajectoires de celles et ceux qui connaissent l'échec scolaire ; elles aggravent les divergences entre les groupes sociaux ; elles minent, enfin, la confiance en l'une des institutions centrales de la République. Les classes populaires et moyennes reprochent à l'École de ne pas parvenir à vaincre le poids des déterminismes sociaux ; et, toutes catégories confondues, les familles qui le peuvent élaborent souvent des stratégies de réussite individuelle, visant pour les unes à assurer le succès de la reproduction sociale, pour les autres, à échapper à cette fatalité.

Sur le fond de ce constat partagé, de nombreuses réformes du système éducatif ont été engagées ces dernières décennies, sans avoir jusqu'à

présent conduit à une amélioration significative de la situation. Cependant, le débat public consacré aux questions d'éducation peine à se situer à la hauteur des enjeux. Il oscille souvent entre des controverses très générales et des polémiques ponctuelles, sans donner l'occasion d'aborder les questions stratégiques.

La décennie à venir soumettra notre système éducatif à des défis considérables.

Sur le plan économique d'abord, répondre aux exigences de la compétition mondiale tout en conservant un niveau de vie élevé et en continuant à financer notre modèle social, suppose d'accroître significativement le niveau de compétences de la population active. Le système éducatif doit ainsi s'attacher à transmettre des savoirs et des compétences qui permettront à chacun de faire face aux évolutions du travail, notamment celles qui vont introduire la transition numérique, le développement de la robotique et de l'automatisation, et l'émergence de l'intelligence artificielle.

L'École doit former non seulement des actifs capables

de contribuer au potentiel d'innovation de notre économie, mais aussi des citoyens autonomes, partageant des valeurs communes leur permettant de vivre dans la même société, ainsi qu'une culture et un esprit critique les rendant aptes à comprendre le monde qui les entoure et à participer à sa transformation.

Enfin, il faut que le système éducatif garantisse que les savoirs et les compétences essentiels pour l'avenir sont acquis par chaque jeune, pour assurer la cohésion et le niveau global élevé de qualifications de savoir et de culture, dont notre société a besoin. »

### ***Axe 1. Mieux accueillir pour assurer l'équité***

Les réseaux Formation Qualification Emploi prennent en charge les décrocheurs, après l'échec de la formation initiale. Vous conduirez un suivi de cohorte des élèves de collège qui, après la classe de troisième, ne sont retrouvés ni en voie professionnelle, ni en voie générale ou technologique. Au regard de ce suivi, vous situerez la part de ces élèves



qui deviennent des NEETs<sup>(7)</sup>. Sur la base de ces données, vous missionnerez le corps d'inspection pédagogique régional sur les unités d'enseignement qui produisent plus que d'autres, au regard des CSP scolarisées, ces NEETs. Les inspecteurs examineront les modalités d'évaluation des acquis scolaires des élèves en vigueur sur ces sites et, en cas de besoin, concevront les stages à publics désignés nécessaires sur cette thématique. Ils vérifieront qu'à l'époque, ces élèves ont bénéficié d'un PPRE prévu par la loi de 2005. L'audit de ces établissements et le diagnostic sur la pédagogie qui y est dispensée devraient permettre de proposer des solutions pour remédier à la faible capacité de ces collèges à faire progresser tous les élèves.

La baisse à moyen terme de la part des NEETs dans l'académie constituera une mesure de votre mobilisation en faveur de la réduction de l'échec scolaire. Elle constituera une mesure de l'efficacité du système éducatif régional et de la bonne gouvernance des deniers publics.

## Axe 2. Mieux former pour mieux réussir à l'école

Les résultats des élèves de troisième aux épreuves sur table du DNB permettent de

classer les unités d'enseignement de l'académie. Il ne s'agit pas d'une appétence pour les podiums. Il s'agit de se donner les moyens d'identifier des équipes qui, ici ou là, dysfonctionnent. Ainsi, par exemple, le classement d'une cohorte à la cinquantième place sur trois cents collèges de l'académie, et ce pour trois épreuves écrites, mais deux cent cinquantième en revanche à la quatrième épreuve, interroge naturellement sur l'équipe pédagogique concernée, à fortiori si cette observation se renouvelle année après année. Un audit disciplinaire sur site, par le corps d'inspection régionale, devrait permettre d'identifier des causes à cet écart, de proposer des formations, de remédier à cette faiblesse.

La baisse significative de ces écarts de classement au sein d'une même cohorte devrait trouver une traduction positive sur les acquis scolaires des élèves concernés, tout comme sur ceux des élèves de l'académie.

Comment savoir si nous sommes en bonne santé sans effectuer d'analyse de sang ? Comment s'expliquer des résultats sportifs médiocres, sans retour ni analyse sur le programme et les modalités d'entraînement ? Et pourtant,

en France, la République ne se pose pas la question de savoir à quoi sert l'École<sup>(8)</sup>, la Nation (l'Assemblée nationale) ne sait pas ce que les élèves savent<sup>(9)</sup>, le ministre ignore tout de la qualité du travail effectué par les fonctionnaires (du recteur au professeur dans sa classe). Qui s'en inquiète ? Faisons le pari qu'un management éclairé par les résultats, assorti d'indicateurs travaillés et qui font consensus, soit un levier pour faire progresser l'École française. □

1 « Les hommes d'ancien régime dans l'enseignement primaire sont un peu surpris de ce que nous entreprenons ; ils sont même un peu choqués ! Mais, disent-ils, est-ce que, autrefois, avec le programme restreint à lire, à écrire et à compter, on ne faisait pas des élèves sachant bien lire, écrivant correctement, comptant à merveille, comptant et écrivant peut-être mieux que ceux d'aujourd'hui, au bout d'un an ou deux d'école ? Cela est possible ; il se peut que l'éducation que nous voulons donner dès la petite classe nuise un peu à ce que j'appellais tout à l'heure la discipline mécanique de l'esprit. Oui, il est possible qu'au bout d'un an ou deux, nos petits enfants soient un peu moins familiers avec certaines difficultés de lecture ; seulement, entre eux et les autres, il y a cette différence : c'est que ceux qui sont plus forts sur le mécanisme ne comprennent rien à ce qu'ils lisent, tandis que les nôtres comprennent. Voilà l'esprit des réformes. » Jules FERRY/ Extrait du discours au congrès pédagogique des instituteurs du 19 avril 1881.

- 2 La LOL y répond en abaissant d'un point de PIB la part de la richesse que consacre la Nation à son École entre 2005 et 2015. Désormais, la dépense d'éducation en France se situe dans la moyenne des pays de l'OCDE.
- 3 Rapport des inspections générales de juillet 2005 intitulé « les acquis des élèves, pierre de touche de la valeur de l'école »/Rapport des inspections générales de juillet 2012 relatif à « l'organisation académique du pilotage et de l'accompagnement des établissements du second degré »/Rapport des inspections générales de juillet 2013 sur « la notation et l'évaluation des élèves éclairées par les comparaisons internationales »/ Rapport de la Cour des comptes de décembre 2017 intitulé « L'Éducation nationale : organiser son évaluation pour améliorer sa performance ».
- 4 Rapport des inspections générales d'août 2012 relatif à « la mise en œuvre du livret personnel de compétences en collège » : Toutes ces données sont au centre des diagnostics préalable aux projets d'établissement, aux contrats d'objectifs, aux lettres de mission des chefs d'établissement : or la faible valeur évaluatrice du brevet et du contrôle continu ne manque pas d'interroger sur la validité de ces diagnostics, donc sur la mesure de la performance scolaire des établissements.
- 5 Rappel de quelques notions élémentaires :
  - on ne compare pas des objets de nature différente ;
  - on ne tire pas des conclusions à partir d'échantillons non significatifs ;
  - on n'additionne pas des éléments de nature différente ;
  - on n'additionne pas des pourcentages ;
  - on ne traduit pas en pourcentage une réalité constituée d'éléments inférieurs à 100.
- 6 France stratégie, organisme d'aide à la décision placé auprès du Premier ministre, a produit une note d'analyse en mai 2016 sur le système éducatif français intitulée « 2017-2027 - Quelles priorités éducatives ? - Enjeux ».
- 7 NEETs (Not in Education, Employment or Training), c'est-à-dire les jeunes âgés de 18 à 24 ans non scolarisés, sans emploi et sans formation. La France compte plus de NEETs que la moyenne des pays de l'OCDE.
- 8 « Crise des programmes scolaires ; vers une école de la conscience ! » Roger-François GAUTHIER.
- 9 Rapport des inspections générales de juillet 2005 intitulé « les acquis des élèves, pierre de touche de la valeur de l'école ».

# Ce n'est pas raisonnable

## **Réunion des personnels d'encadrement mercredi 2 octobre 2019**

Deux heures de réunion durant lesquelles sont égrenées les attentes ministérielles déclinées à l'échelon académique : 2024, le développement durable, les évaluations de la réforme du baccalauréat, les protocoles d'urgence, les enquêtes nationales, la RGPD... Des demandes formulées vers un public de personnels d'encadrement dont les missions premières sont reléguées au dernier rang des différentes injonctions.

### ***J'utilise le terme injonction car un des intervenants s'est même autorisé à dire que ses attentes étaient non négociables !***

Je vais m'attarder un peu sur la RGPD. Un joli diaporama a tenté de nous présenter la RGPD. Un des premiers mots qui apparaît est le terme RESPONSABILITÉ. Nous personnels d'encadrement, savons bien que lorsqu'il y a responsabilité, il y a risque.

Comment traite-t-on le risque à l'Éducation nationale ? Eh bien, on réunit des personnels d'encadrement épuisés par une fin d'année ahurissante, un début d'année pour le moins imprécis (au moins en lycée), on les assomme avec un diaporama et on exige un rendu sous forme de protocole écrit qui engage notre responsabilité. Est-ce que le DASEN s'occupe de la RGPD du rectorat ? Non, une personne a suivi une formation et s'assure

du suivi de ce dossier. Est-ce que le préfet s'occupe de la RGPD de la préfecture ? Une entreprise privée soumise aux mêmes exigences engagerait du personnel qualifié pour s'assurer contre le risque dont nous parlons ici, ou elle sous-traiterait la mission. Nous qui avons en charge des établissements recevant du public allant de 150 à plus de 1 000 personnes (élèves et adultes), avec une mission éducative et pédagogique, on estime qu'un diaporama suffit. S'il y a une responsabilité, adossée à un risque, pour lequel nous devons répondre devant la loi, cela mérite au moins une formation conséquente, je dirais même une formation certificative, que l'on pourrait faire valoir dans notre parcours professionnel, et pourquoi pas, imaginer une reconversion pour offrir nos services aux structures qui prennent au sérieux ce risque et cherchent du personnel qualifié !

Mais que nous propose-t-on ? Un parcours m@gistère que l'on peut consulter quand on a le temps, dix minutes par ci, une demi-heure par là...

Ce ministère sait proposer des formations pendant le temps de travail à ses professeurs dont les ORS varient entre quinze et vingt-deux heures hebdomadaires, mais il ne peut construire de formation certificative pour les personnels qui assument la responsabilité de la digitalisation des EPLE.

Le parcours m@gistere est-il valorisé dans l'entretien

d'évaluation des personnels d'encadrement ?

Je peux refaire la démonstration à l'identique pour les PPMS. La sécurité est un métier. Le DASEN, le Préfet, réalisent-ils les PPMS de leurs structures ? Où est la formation certificative pour la réalisation des PPMS ? Pourquoi les EPLE ne sont-ils pas dotés d'agent de sécurité, comme dans toute structure recevant du public, tels que les théâtres, les hôpitaux, les préfectures...

Pourquoi la mission et la responsabilité des exercices incendie et des PPMS sont-elles retombées sur des personnels d'encadrement que l'on sait juste informer et qu'on refuse de former ?

Des agents de sécurité pourraient en s'appuyant sur leur formation, assister les personnels de direction (car c'est l'intitulé du concours que nous avons réussi : concours des personnels de direction), dans le cadre de cinq exercices attendus pendant une année scolaire qui compte trente-six semaines, mais aussi dans le cadre des protocoles d'urgence pour lesquels on nous donne la responsabilité d'apprécier une situation avant de contacter trois services différents. Nous ne sommes pas à l'abri d'une erreur de jugement, surtout si on n'a jamais eu de formation en droit, sociologie, psychologie, etc. La sécurité est un métier et l'appréciation des facteurs de risques en fait partie.

Que dire des propositions farfelues sur le développement durable, alors que les collectivités propriétaires de nos établissements peinent elles-mêmes à avoir une politique globale. On va bricoler des poulaillers ou des serres sans aucun budget, alors qu'il est encore impossible d'obtenir que tous les ordinateurs d'un établissement soient décon-

nectés ou allumés automatiquement faute de personnel ? Où sont les collecteurs d'eau de pluie de nos structures et les panneaux solaires ?

Là encore, le développement durable recouvre en réalité un panel de métiers, de compétences et d'expertise que l'on n'acquiert pas juste avec un peu de bonne volonté. Quelle est la formation certificative proposée aux personnels d'encadrement pour embrasser cette problématique ? On bricole, on bricole et ce n'est pas raisonnable.

Ce n'est pas raisonnable de confier la sécurité des établissements à des personnels qui sont déjà surchargés de missions et de responsabilités, ce n'est pas raisonnable de la part des collectivités, ni de la part de notre hiérarchie. Ce n'est pas raisonnable de nous imposer la responsabilité de la RGPD sans une formation sérieuse. Ce n'est pas raisonnable de nous confier la responsabilité du développement durable alors même qu'il existe des formations qualifiantes et certificatives dont nous ne sommes pas titulaires (qui a obtenu son bac STI2D ?). Ce n'est pas raisonnable de dire que la rentrée est réussie, alors même que nous avons affronté le #pas de vagues, la grève des corrections de copies, une préparation de rentrée avec des informations minimalistes sur les choix des spécialités, des professeurs qui refusent d'être professeur principal, des professeurs en formation avant et pendant les épreuves du bac, et la réalisation des emplois du temps combinant deux modèles d'enseignement.

Et, a minima, si liste de courses il y a, et que l'on attend des personnels de direction qu'ils endossent des responsabilités non négociables, où sont les IMP correspondantes ? □

# Chroniques juridiques

La portée juridique de l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 26 juillet 2019 dite « Loi pour une école de la confiance » : une simple déclaration de principes ou un article pouvant avoir des impacts juridiques concrets ?

La loi 2019-791 du 26 juillet 2019 pour une école de la confiance a été discutée durant toute l'année 2018-2019 et a donné lieu à de nombreux débats et écrits sur ses intentions et finalités. Un des articles les plus commentés de cette loi est certainement son article premier ajoutant un article L. 111-3-1 au Code de l'éducation, qui est ainsi rédigé : « *L'engagement et l'exemplarité des personnels de l'éducation nationale confortent leur autorité dans la classe et dans l'établissement et contribuent au lien de confiance qui doit unir les élèves et leur famille au service public de l'éducation. Ce lien implique le respect des élèves et de leur famille à l'égard des professeurs, de l'ensemble des personnels et de l'institution scolaire* ».

Si l'étude d'impact de la loi précise que « *les dispositions législatives envisagées sécuriseront l'invocation du lien de confiance qui doit unir les membres de la communauté éducative dont la reconnaissance ne s'appuie aujourd'hui que sur la jurisprudence des juridictions administratives* »<sup>(1)</sup>, cette affirmation pose plusieurs questions dont la principale est celle de mesurer la réelle portée juridique de cet article positionné en tête de la loi.

Ainsi, il s'agit de savoir en premier lieu si de nouvelles obligations sont mises à la charge des personnels de l'Éducation nationale en complément de leur statut, puis de s'interroger plus particulièrement sur l'obligation de réserve dont la mise en œuvre pourrait être modifiée par cet article. Enfin, nous verrons en quoi cet article peut également constituer une mesure de protection pour les personnels de l'Éducation nationale.

## De nouvelles obligations pour les personnels de l'Éducation nationale ?

En tant que fonctionnaires, les personnels de l'Éducation nationale sont soumis aux obligations édictées par la loi 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, loi dite « *loi Le Pors* ». Dans ses articles 25 et suivants, modifiés par la loi



Yannis BALCOU,  
Cellule juridique



2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, elle précise notamment que : « *Le fonctionnaire exerce ses fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité. Dans l'exercice de ses fonctions, il est tenu à l'obligation de neutralité* ».

Ainsi, le fonctionnaire est-il astreint à des obligations professionnelles et morales. Pour les premières, il s'agit de l'obligation de service et de l'obligation d'obéissance hiérarchique. Pour la seconde catégorie, sont concernées l'obligation de secret professionnel, l'obligation de discrétion professionnelle, l'obligation de réserve et l'obligation de désintéressement. Ces obligations ont vu ensuite leurs contours définis concrètement par la jurisprudence. À titre d'exemple, la divulgation sur Internet par un adjoint technique de la police municipale de Belfort, au moyen d'un blog personnel et de comptes ouverts à son nom dans trois réseaux sociaux, des éléments détaillés et précis sur les domaines d'activité de la police municipale dans lesquels il intervenait, en faisant, en outre, systématiquement usage de l'écusson de la police municipale. Les éléments ainsi diffusés par l'intéressé étaient de nature à donner accès à des informations relatives à l'organisation du service de la police municipale, en particulier des dispositifs de vidéosurveillance et de

vidéo verbalisation mis en œuvre dans la commune. Eu égard à ces circonstances, il a commis un manquement à son obligation de discrétion professionnelle (Conseil d'État, 3<sup>e</sup> - 8<sup>e</sup> chambres réunies, 20 mars 2017)<sup>(2)</sup>.

L'article 29 vient préciser ce qu'encourt le fonctionnaire qui ne respecterait pas ses obligations.

« *Toute faute commise par un fonctionnaire dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions l'expose à une sanction disciplinaire sans préjudice, le cas échéant, des peines prévues par la loi pénale* ».

Les sanctions disciplinaires se décomposent en quatre groupes, allant par ordre croissant de gravité de l'avertissement à la révocation.<sup>(3)</sup>

Dans ce cadre, se pose la question des effets juridiques induits par l'article 1 de la loi sur l'école de la confiance à l'égard des personnels de l'Éducation nationale. Qu'en est-il des notions d'engagement et d'exemplarité ainsi introduites dans le nouveau texte ?

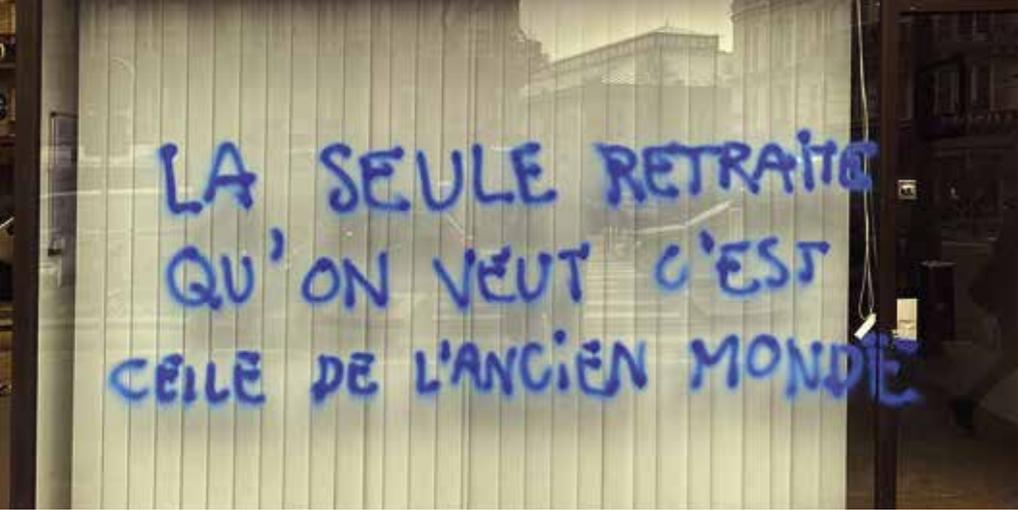
La lecture des débats devant la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation souligne l'ambiguïté ainsi introduite. Pour Anne-Christine Lang, rapporteure, cet article s'entend « *dans*

*le respect de la loi de 1983 sur les droits et obligations des fonctionnaires* ». Elle ajoute : « *A mon sens, cet article 1<sup>er</sup> doit se lire comme un préambule, une déclaration de principe. Il vise à inscrire la confiance au rang des grands principes qui régissent notre système éducatif. Il a vocation à irriguer l'ensemble des articles du Code de l'éducation [...]* ».

Cette analyse ne garantit cependant en rien que les tribunaux administratifs, lorsqu'ils seront amenés à traiter de situations mettant en cause l'engagement et l'exemplarité des personnels de l'Éducation nationale ne s'appuieront pas sur cet « exemplarité renforcée » pour asseoir une jurisprudence déjà bien établie à l'égard des personnels de l'Éducation nationale en ce qui concerne l'exemplarité et l'irréprochabilité dont ils doivent faire preuve dans les missions particulières qui sont les leurs. Pour illustration, le Conseil d'État, par sa décision n° 401527 du 18 juillet 2018, a confirmé le caractère proportionné d'une sanction disciplinaire de mise à la retraite d'office infligée à un professeur condamné à une peine d'emprisonnement de deux ans assortie d'un sursis pour des faits qualifiés pénalement d'agression sexuelle sur la personne d'un mineur de quinze ans, avec la circonstance aggravante qu'ils ont été commis par une personne ayant abusé de l'autorité que lui confèrent ses fonctions<sup>(4)</sup>. La Cour administrative d'appel de Douai applique la même rigueur dans sa décision n° 17DA00665 du 21 février 2019, validant la révocation d'une enseignante qui avait été condamnée à une peine de dix-huit mois d'emprisonnement avec sursis pour des faits d'atteinte sexuelle sur la personne d'un mineur de quinze ans, avec la circonstance aggravante qu'ils avaient été commis par une personne ayant autorité sur la victime. Le fait que la relation ait revêtu un caractère sentimental, et que la manière de servir de la professeure avait été jugée satisfaisante jusqu'alors, n'ont pas suffi à établir le caractère disproportionné de la sanction de révocation.<sup>(5)</sup>

Au-delà de cette seule construction jurisprudentielle, les juges disposent donc désormais d'un appui législatif pour exiger des personnels de l'Éducation nationale un engagement et une exemplarité d'un degré bien supérieur que ce qui peut être exigé des autres fonctionnaires. Au-delà des faits extrêmement





LA SEULE RETRAITE  
QU'ON VEUT C'EST  
CELLE DE L'ANCIEN MONDE

graves des deux situations évoquées ci-dessus, quelle pourra être la définition juridique de l'exemplarité? Seule la jurisprudence qui ne manquera d'advenir sur ce sujet nous permettra d'être fixés.

Mais qu'en est-il de l'obligation de réserve dans ce nouveau contexte?

## L'impact possible de ce nouvel article sur le devoir de réserve des personnels de l'Éducation nationale

Comme tous les fonctionnaires, les personnels de l'Éducation nationale sont soumis à une obligation de réserve, distincte de l'obligation de secret professionnel et de l'obligation de discrétion professionnelle. Cette obligation de réserve a pour objet de contraindre les agents publics à observer une retenue dans l'expression de leurs opinions, notamment politiques, sous peine de s'exposer à une sanction disciplinaire.

Cette obligation est une construction jurisprudentielle dont l'arrêt fondateur, dit « arrêt Bouzanquet » date de 1935.<sup>(6)</sup> Il sera suivi d'une nombreuse jurisprudence qui en précisera les principes et contours. Ainsi, cette obligation est plus ou moins stricte selon la situation du fonctionnaire, notamment sa place dans la hiérarchie et la nature de ses fonctions. Lors des débats parlementaires relatifs au statut général des fonctionnaires, le ministre de la Fonction publique de l'époque, Anicet Le Pors, avait rejeté un amendement demandant l'inscription de l'obligation de réserve dans

la loi relative aux droits et obligations des fonctionnaires. Il s'agissait pour lui de « *laisser le soin au juge administratif d'apprécier au cas par cas les limites au droit d'expression imposées aux fonctionnaires par l'obligation de réserve* ». Il est à souligner par ailleurs que « *cette obligation de réserve ne saurait être conçue comme une interdiction pour tout fonctionnaire d'exercer des droits élémentaires du citoyen : liberté d'opinion et, son corollaire nécessaire dans une démocratie, liberté d'expression. Ces droits sont d'ailleurs, eux, expressément reconnus par l'article 6 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires* ». <sup>(7)</sup>

L'article 1<sup>er</sup> de la loi pour une école de la confiance pourrait-il avoir un impact sur cette construction jurisprudentielle? A priori, le texte ne fait nullement référence de manière explicite à l'obligation de réserve. Cependant, l'étude d'impact interroge fortement lorsqu'elle précise que : « *Les dispositions de la présente mesure pourront ainsi être invoquées, [...], dans le cadre d'affaires disciplinaires concernant des personnels de l'Éducation nationale s'étant rendus coupables de faits portant atteinte à la réputation du service public. Il en ira par exemple ainsi lorsque des personnels de la communauté éducative chercheront à dénigrer auprès du public par des propos gravement mensongers ou diffamatoires leurs collègues et de manière générale l'institution scolaire* ». <sup>(8)</sup>

Cette explication des effets attendus de la loi pose nécessairement question quant à la possibilité pour les personnels de l'Éducation nationale d'exprimer leurs opinions sur le fonctionnement de l'institution scolaire. Une critique trop acerbe sur le fond et sur la forme pourrait, selon les circonstances, être considérée comme un dénigrement excessif synonyme de manquement à l'obligation de réserve.

Il reste, sur ce point également, à savoir comment les juges administratifs, et in fine le Conseil d'État, appliqueront ce texte qui, par ailleurs, est censé protéger les personnels de l'Éducation nationale en consacrant le respect qui leur est dû par les élèves et leur famille.

## La protection des personnels de l'Éducation nationale

L'article ici commenté veut consacrer le lien de confiance nécessaire entre les personnels de l'Éducation nationale et les usagers que sont les élèves et leur famille. Il officialise une forme de dialectique entre l'engagement, l'exemplarité des personnels et le respect qui leur est dû par ceux qu'ils servent. L'étude d'impact de la loi, précitée, revendique effectivement la nécessité de légiférer sur ce point : « *Le Gouvernement souhaite inscrire, dans la loi, la nécessaire protection de ce lien de confiance qui doit unir les personnels du service public de l'Éducation aux élèves et à leur famille. Compte tenu de son importance, il serait en effet déraisonnable de s'en tenir à une simple consécration jurisprudentielle* ».

Quelles pourraient être les conséquences juridiques d'une telle disposition? Concrètement, un personnel de l'Éducation nationale ou son administration, considérant qu'un élève ou sa famille lui a manqué de respect, pourrait-il faire valoir ses droits sur la base de cet article?

C'est ce que développe également l'étude d'impact : « *Ces dispositions pourront également être utilement invoquées par l'administration dans les cas de violences contre les personnels de la communauté éducative ou d'atteinte au droit au respect de leur vie privée, notamment par le biais de publication sur les réseaux sociaux* ».

Cette précision laisse interrogatif dans la mesure où il apparaît que des textes existent déjà pour répondre à ces situations : au niveau des violences, le Code pénal dispose d'un arsenal, somme toute assez complet, réprimant tous les

agissements violents. Le fait qu'ils soient commis sur un agent de service public constitue par ailleurs une circonstance aggravante. Pour ce qui est du respect de la vie privée, l'article 9 du Code civil et la jurisprudence qui en découle assurent également déjà la protection des personnes, qu'ils soient fonctionnaires ou non. L'article 226-1 du Code pénal réprime quant à lui l'atteinte à l'intimité de la vie privée d'autrui.

Ainsi, là encore, il va être intéressant d'observer la manière dont les tribunaux vont s'emparer de cet article pour pouvoir envisager l'impact réel de cette seconde partie de l'article premier de la loi.

Pour conclure, il faut bien admettre que la volonté de sécuriser juridiquement la confiance entre les personnels de l'Éducation nationale et ses usagers va nous faire entrer dans une phase plus ou moins longue d'incertitude. Le Conseil d'État, dans son avis du 29 novembre 2018, indiquait au sujet de cet article premier que : « *Si ces dispositions expriment certaines des valeurs incontestables autour desquelles l'école républicaine est construite, elles ne produisent par elles-mêmes aucun effet de droit et réitèrent des obligations générales qui découlent du statut des fonctionnaires comme de lois particulières assorties, le cas échéant, de sanctions pénales* »<sup>(1)</sup>. Il appelait donc de ses vœux la suppression de cet article, ce qui ne fut pas le cas.

Déclaration de principes ou article ayant une portée juridique efficiente, l'observation de la jurisprudence qui ne manquera d'advenir nous permettra de savoir si, effectivement, des obligations renforcées reposent ou non désormais sur les épaules des personnels de l'institution scolaire. □

1 [http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/alt/ecole\\_de\\_la\\_confiance#15-AN1-DEPOT](http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/alt/ecole_de_la_confiance#15-AN1-DEPOT)

2 <https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do?oldAction=rechJuriAdmin&idTexte=CETATEXT000034230338>

3 <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F510>

4 Conseil d'État, 4<sup>e</sup> et 1<sup>re</sup> chambres réunies, 18 juillet 2018, 401527

5 CAA de DOUAI, Formation plénière, 21 février 2019, 17DA00665

6 CE, sect., 15 janvier 1935 : fonctionnaire ayant participé à une campagne électorale en Tunisie

7 Réponse à une question écrite d'un député - Journal officiel de l'Assemblée nationale (08.10.2001)

8 <http://www.assemblee-nationale.fr/15/projets/pl1481-ei.asp>

## Mesures d'ordre intérieur et pouvoir discrétionnaire du chef d'établissement



Solenn DUCLOS,  
Cellule juridique

### LES « MESURES D'ORDRE INTÉRIEUR » (MOI) : DÉFINITION ET RAISON D'ÊTRE

Les mesures d'ordre intérieur sont une catégorie d'actes qui ont la particularité d'être insusceptibles de recours contentieux, du fait de leur caractère à la fois mineur et interne à un service. Il s'agit de décisions nécessaires à l'organisation et à la régulation quotidiennes d'une administration. Le faible impact de ces « micromesures », considérées comme ne faisant pas grief, justifie qu'elles échappent au contrôle de légalité. En effet, le juge n'a pas à se prononcer sur des « détails ». *Minimis non curat praetor* dit l'adage latin : le juge ne doit pas s'occuper de causes insignifiantes. Dans le prolongement de ce qui précède, le juge peut ainsi réguler lui-même l'accès à son prétoire et faire barrage à la frénésie procédurière qui vient encombrer les tribunaux depuis quelques décennies. Enfin, l'administration doit avoir une marge de manœuvre suffisante pour organiser son fonctionnement interne quotidien, sans craindre d'être invalidée à chaque décision par un juge trop inquisiteur.

Pourtant, la tendance est au rétrécissement du périmètre de ces mesures. D'une part, leur caractère interne ne suffit plus à ce qu'elles ne soient pas regardées par le juge administratif, qui s'immisce de plus en plus dans la vie des administrations. D'autre part, le juge recherche plus finement les conséquences de telles mesures : la notion de « grief » a ainsi évolué limitant le pouvoir discrétionnaire des administrations, sous l'influence libérale du droit européen (article 6 et 13 de la Convention européenne des droits de l'homme sur le droit à un procès équitable et le droit à un recours effectif).

### LA RÉGRESSION DU CHAMP D'APPLICATION DES MOI

L'armée, l'administration pénitentiaire, et dans une moindre mesure, l'Éducation nationale sont les terres d'élection de ces mesures qui s'inscrivent dans un contexte de pouvoir hiérarchique fort. Dans un établissement scolaire, elles correspondent à quantité de décisions. Constitution des classes, emplois du temps, répartition de service, sont qualifiés de mesures d'ordre intérieur, à condition toutefois qu'elles répondent à des critères dont le contour n'est pas toujours stable, mais qui se précise dans un sens favorable aux droits fondamentaux des usagers et des personnels. Le pouvoir du chef d'établissement en matière d'organisation interne s'en trouve réinterrogé, et doit conduire à la prudence dans toutes prises de décisions, de plus en plus finement analysées par le juge. De fait, ne sont plus qualifiées de mesures d'ordre intérieur des décisions qui jusque-là bénéficiaient de l'immunité juridictionnelle.

Cette tendance lourde a été entérinée par deux arrêts du Conseil d'État du 17 février 1995, pris en assemblée plénière pour une portée générale. L'arrêt Marie concerne l'administration pénitentiaire, et donne une grille permettant d'appréhender une mesure faisant grief, en fonction de sa nature et de ses effets sur le détenu. L'idée est d'affiner les critères objectifs du grief et de limiter le pouvoir discrétionnaire de l'administration sur les détenus, au nom de leurs droits individuels. L'arrêt Hardouin, pris le même jour, s'inscrit dans la même logique et concerne l'armée (CE, Hardouin, 17 février 1995) : depuis cette date, la décision de mise aux arrêts n'est plus une mesure d'ordre intérieur, mais

une mesure susceptible de recours, en raison de ses effets sur les intéressés.

Progressivement, la limite entre MOI et actes recevables s'est donc précisée, affinée, et systématisée, afin d'éliminer le caractère arbitraire de décisions qui dans ces deux ministères, étaient souvent des décisions à caractère disciplinaire.

### **ILLUSTRATION DANS L'ÉDUCATION NATIONALE: L'ARRÊT KHEROUAA (1992)**

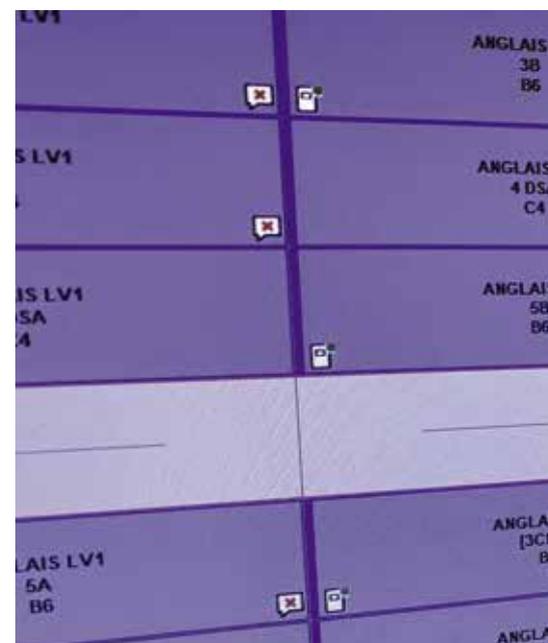
Qu'en est-il côté Éducation nationale? Si le contexte interne quotidien de notre ministère n'est pas celui de détenus déplacés en cellules d'isolement ou de militaires mis aux arrêts, la réduction du champ d'application des mesures d'ordre intérieur est pourtant bien une réalité aussi chez nous. Il peut y avoir à cela diverses raisons. Ainsi, l'arrêt Kherouaa du 2 novembre 1992 a opéré un revirement de jurisprudence important dicté par un contexte politique précis. Une doctrine ancienne classait les règlements intérieurs des établissements scolaires parmi les MOI: l'arrêt du Conseil d'État Chapou du 20 octobre 1954 avait considéré comme irrecevable un recours contre l'interdiction du port du pantalon de ski pour les filles, sauf par temps de neige. Motif: le règlement interne est une mesure d'ordre intérieur insusceptible de recours, ce qui confirmait l'arrêt Lote (CE, 21 octobre 1938), prononçant l'irrecevabilité d'un recours contre une décision d'interdiction de ports d'insignes religieux dans une école. L'arrêt Kherouaa de 1992 a fait voler en éclat cette jurisprudence, dans la droite ligne de l'avis du même Conseil d'État en date du 27 novembre 1989: « dans les établissements scolaires, le port par les élèves de signes par lesquels ils entendent manifester leur appartenance à une religion n'est pas lui-même incompatible avec le principe de laïcité ». Trois ans après avoir émis cet avis, le Conseil d'État est saisi en appel d'un jugement du tribunal administratif de Paris rejetant le recours de plusieurs parents d'élèves tendant à l'annulation de l'article 13 du règlement intérieur d'un collège interdisant le port du foulard islamique, et des décisions excluant leurs enfants sur le fondement de cet article et des décisions confirmatives du recteur de l'académie. Ainsi, au nom d'une conception souple de la laïcité, le Conseil d'État accepte le

recours contre un règlement intérieur. Certes la jurisprudence Kherouaa a été démentie par la loi 2004-228 du 15 mars 2004 interdisant le port de signes religieux à l'école. Mais, cet arrêt fera date, d'autant que le contrôle ainsi accepté a effectivement abouti à l'annulation de l'article 13 du règlement intérieur, censuré pour son caractère trop général et absolu, conformément à la jurisprudence Benjamin de 1933 (CE, Benjamin 19 mai 1933). L'arrêt confirme ainsi que l'immixtion du juge dans les affaires internes d'un établissement n'est plus une exception. À cet égard, il faut distinguer les décisions prises à l'encontre des élèves, et celles qui concernent les personnels.

### **IMPACT SUR LA PRISE DE DÉCISION À L'ÉGARD DES ÉLÈVES...**

En ce qui concerne les élèves, réglons le cas des punitions et des sanctions, régies par la circulaire 2014-059 du 27 mai 2014 sur les mesures de prévention et sanctions dans les établissements du second degré: les punitions sont des mesures d'ordre intérieur (confirmation de jurisprudence, CE, 8 mars 2006) que tout personnel de l'établissement peut prendre, au nom de la régulation quotidienne interne. Les sanctions, qui sont de la compétence du chef d'établissement et du conseil de discipline, sont contestables au contentieux, car elles ont un impact important sur la scolarité de l'élève. En effet, l'inscription au dossier, la privation temporaire de cours, ou l'obligation de changer d'établissement suite à une exclusion définitive par conseil de discipline sont évidemment susceptibles d'impacter cette scolarité, donc de faire grief, alors qu'une punition de type « retenue » est d'un effet dérisoire: le juge n'acceptera pas d'en connaître. Au-delà du seul domaine disciplinaire, la qualification ou non d'une mesure comme étant d'ordre interne va dépendre là encore des effets que cette mesure aura sur la scolarité de l'élève. Ainsi le refus de passage dans une classe supérieure, certes de moins en moins d'actualité, n'est pas une MOI et peut donc faire l'objet d'un recours (CE, 6 juillet 1949, Andrade); en revanche, le rejet d'une demande de changement d'option est une mesure d'ordre intérieur quand il est motivé par des raisons d'organisation interne (CE, 5 novembre 1982, Attard). Tout comme l'affectation d'une élève de maternelle dans

une section de l'école: ce choix n'est pas susceptible de recours (CE, 30 septembre 1994, Sulzer), pas plus que le refus de changement de groupe de TD pour un étudiant (TA Paris 9 mars 1968, Bricq). Notons que la réponse des juges peut varier face à deux mêmes situations. Il en va ainsi de l'affectation de jumeaux dans des classes séparées. Un arrêt de la Cour d'appel de Versailles, en date du 17 février 2005, a considéré que cette décision de séparation de deux frères et sœurs de quatre ans n'était pas une mesure d'ordre intérieur, car elle avait un fort impact sur la scolarité des enfants. Le recours a donc été accepté. Le même arrêt décide toutefois que cette décision de séparation n'a rien d'illégal: « il ressort de fiches d'évaluation rédigées par les enseignants à l'issue de la première année d'école maternelle que les jumeaux jouaient de préférence l'un avec l'autre et que l'un d'entre eux était trop réservé et s'intégrait mal à la vie du groupe d'enfants; que, dans ces conditions, la directrice de l'école des Croizettes et l'inspecteur d'académie n'ont pas fait une inexacte appréciation des circonstances de l'espèce en décidant d'affecter les jumeaux, Jérémy et Mathilde, dans deux classes différentes en moyenne section d'école maternelle ». Une décennie plus tard<sup>(1)</sup>, la Cour d'appel de Bordeaux prend une position différente (CAA Bordeaux 21 octobre 2014): des jumelles ont été affectées dans deux classes différentes de 3<sup>e</sup>, contre l'avis parental. Le père a contesté cette affectation. En appel, la cour administrative a considéré que la décision du principal



avait été prise dans l'intérêt des élèves elles-mêmes, que par conséquent l'affectation dans deux classes différentes ne faisait pas grief et était donc insusceptible d'un recours pour excès de pouvoir. Ainsi, dans deux affaires comparables, avec deux raisonnements similaires (où prime l'intérêt de l'élève), la qualification de MOI est retenue en 2005, tandis qu'elle est écartée en 2014.

### ...ET DES PERSONNELS

En ce qui concerne les personnels, les juges adoptent une formulation de principe. « Les mesures prises à l'égard d'agents publics qui, compte tenu de leurs effets, ne peuvent être regardées comme leur faisant grief, constituent de simples mesures d'ordre intérieur insusceptibles de recours. Il en va ainsi des mesures qui, tout en modifiant leur affectation ou les tâches qu'ils ont à accomplir, ne portent pas atteinte aux droits et prérogatives qu'ils tiennent de leur statut ou à l'exercice de leurs droits et libertés fondamentaux, ni n'emportent perte de responsabilités ou de rémunération ». Le recours contre une telle mesure, à moins qu'elle ne traduise une discrimination, est irrecevable, alors même que la mesure de changement d'affectation aurait été prise pour des motifs tenant au comportement de l'agent public concerné. (CE, sect. Lecture du 25 septembre 2015). Tels sont les fondements non cumulatifs d'une disqualification de mesure d'ordre intérieur, ouvrant donc la possibilité d'un recours.

Sur cette base, n'est pas considérée comme recevable un recours contre un

changement d'affectation pris dans l'intérêt du service (CAA Marseille 1<sup>er</sup> juin 2018) : une enseignante professeur de lettres a été déplacée d'un collège niçois vers un lycée de la même ville. Le juge a considéré que cette affectation visait à mettre fin à une situation conflictuelle et n'entraînait ni perte de responsabilité ni rémunération, si bien que le recours de l'enseignante n'a pas été reçu, car il n'y avait aucune sanction déguisée, et que la décision était prise dans l'intérêt du service. En revanche si le changement d'affectation a des conséquences pécuniaires pour l'intéressé, alors il ne s'agit plus d'une simple mesure d'ordre intérieur et le juge accepte de statuer (CE, 14 mai 2008). Concernant l'affectation en complément de service, une enseignante a contesté la décision du recteur de l'affecter dans un lycée de Lanmezan sur un service non complet, avec un complément de service dans un collège de la même ville. Le juge a qualifié cette décision de mesure d'ordre intérieur car « une telle possibilité d'attribution est prévue par l'article 3 du décret n° 50-581 du 25 mai 1950 » : le complément de service dans un autre établissement est conforme au statut des enseignants et n'est donc pas contestable devant le juge (CAA Bordeaux, 20 décembre 2018).

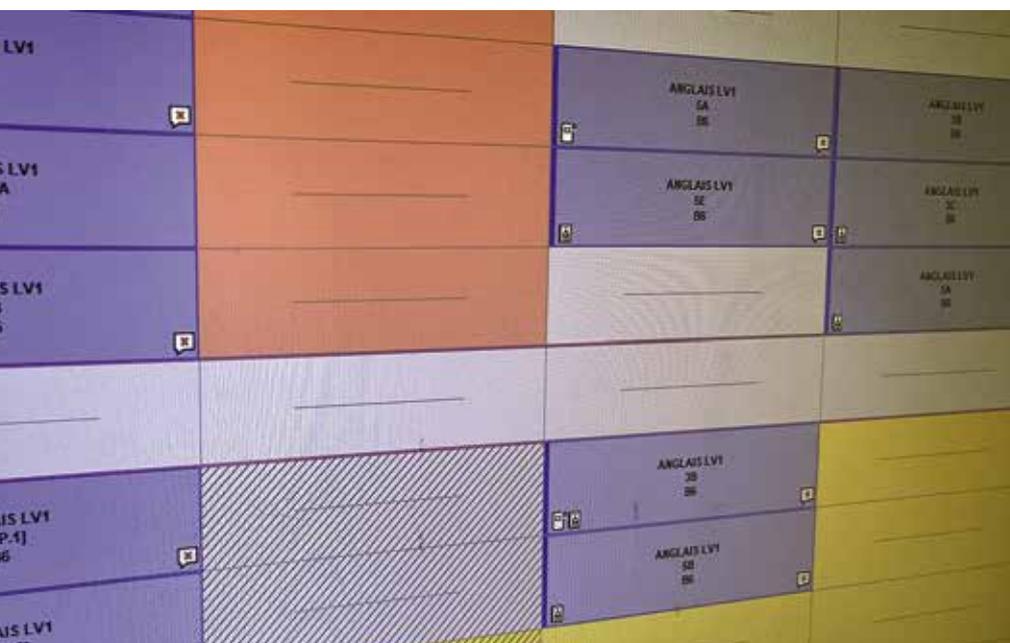
Concernant maintenant les décisions internes aux établissements scolaires prises à l'égard des personnels, les critères d'analyse du juge sont les mêmes : droits, libertés, responsabilité, rémunération, statut, non-discrimination. Autrement dit, il n'y a pas de catégories de

décisions relevant du pouvoir discrétionnaire du chef d'établissement, même si des tendances se sont dégagées au fil des décisions. Le juge va analyser au cas par cas si l'un de ces critères est bafoué, et, dans une telle hypothèse, accepter le recours.

Parmi les décisions qualifiées de mesures d'ordre intérieur : la convocation par le chef d'établissement de la Commission permanente et du Conseil d'administration (CAA Marseille, 22 mars 2005). L'histoire : une CPE avait contesté cette double convocation au motif de l'absence de réunion préalable du conseil des délégués élèves. Recours irrecevable : « De telles mesures de convocation sont à elles seules insusceptibles de recours contentieux devant le juge de l'excès de pouvoir ». Même raisonnement pour la décision adoptée par le Conseil d'administration du lycée Carnot de Dijon de mettre en place une caution de 100 francs, en échange de la mise à disposition permanente de clés de salles aux enseignants : le juge qualifie cette décision de « mesure d'ordre intérieur permettant d'assurer la protection contre le vol d'équipements coûteux », insusceptible de recours (CE, 9 juin 1995).

### L'EMPLOI DU TEMPS : MESURE D'ORDRE INTÉRIEUR INCONTESTABLE DEVANT LE JUGE OU MESURE FAISANT GRIEF ?

La Cour administrative d'appel de Douai a eu à se prononcer sur un cas d'espèce le 13 mars 2002. Une enseignante d'histoire-géographie, certifiée et à temps partiel (12/18<sup>e</sup>), s'est vue confier, à la rentrée 1994, un service de 11 heures complété d'une heure de « module flottant », pour du soutien en groupes de besoins, éventuellement en dédoublement. L'enseignante a contesté cet emploi du temps, en affirmant d'une part que cette heure correspondant en réalité à deux heures, et en relevant d'autre part que l'institution d'heures flottantes n'avait pas été actée en Conseil d'administration. Le juge a non seulement invalidé son calcul, il s'agissait bien d'un service à 12 heures, mais il a surtout indiqué que « l'emploi du temps que le proviseur lui a assigné constitue une mesure d'ordre intérieur, qui n'est pas de la nature de celles qui peuvent être déférées au juge administratif ». Ouf ! Est-ce à dire que les emplois du temps seront toujours inattaquables devant le juge ?





Non, tout dépendra du respect des critères cités plus haut : droits et libertés, rémunération et responsabilité, statut, etc. Et c'est parce que les droits et prérogatives tirés de ce statut n'ont pas été respectés que, dans une autre affaire, le juge a accepté de soumettre la décision du principal d'un collège de Mulhouse au contrôle de légalité. Le collègue avait refusé à un enseignant de mathématiques la possibilité de participer, en juin 1997, à une réunion de préparation de la rentrée suivante. L'enseignant a contesté ce refus devant le juge qui a analysé cette décision de la manière suivante : « cette mesure individuelle prise par le supérieur hiérarchique [...] si elle était dépourvue de caractère disciplinaire et ne portait pas atteinte à l'exercice d'une liberté publique, affectait cependant les droits et prérogatives que l'agent tient de son statut, notamment en restreignant l'accès de l'intéressé aux équipes pédagogiques chargées de favoriser la concertation entre les enseignants ; qu'elle ne présentait pas ainsi le caractère d'une simple mesure d'ordre intérieur » (CAA Nancy, 18 décembre 2003). Le contrôle de légalité qui s'en est suivi a établi que, dans un contexte conflictuel, le chef d'établissement, en vertu du pouvoir hiérarchique et d'organisation du service visé à l'article 8 du décret du 30 août 1985 (Art. R. 421-10 du Code de l'éducation), avait pris sa décision à bon droit, au nom de l'intérêt du service. Cette décision illustre la propension croissante des juges à

s'immiscer dans la vie interne et quotidienne des établissements, au nom de la garantie des droits. Certes la décision du principal a été validée, mais le fait d'accepter d'en connaître ouvre aussi la porte à des invalidations qui doivent nous conduire à la prudence dans la prise de décisions qui autrefois auraient relevé du seul pouvoir discrétionnaire du chef d'établissement.

#### **LA RÉPARTITION DE SERVICE : COMPÉTENCE EXCLUSIVE MAIS NON DISCRÉTIONNAIRE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT**

La décision récente du tribunal administratif de Nantes concernant la répartition de service en est une parfaite illustration. Une enseignante de lettres du lycée Guist'hau de Nantes a contesté la répartition opérée par le chef d'établissement au sein de sa discipline depuis son affectation dans le lycée à la rentrée 2011. Agrégée, affectée en CPGE pour un service réglementaire de 8 heures, l'enseignante déplorait d'une part de n'avoir aucun service en lettres, tout son service étant affecté au théâtre. Elle contestait d'autre part la répartition inéquitable des HSA dans sa discipline, s'estimant lésée avec une seule HSA contre 3 à 5 pour ses collègues disciplinaires. Le juge a d'abord rappelé une jurisprudence constante : les décisions d'affectation ou d'accomplissement des tâches des agents publics constituent de simples mesures d'ordre intérieur si

elles ne portent pas atteinte aux droits et prérogatives, au statut et aux libertés, et si elles n'emportent pas de perte de responsabilité ou de rémunération. Mais en l'espèce, la répartition cantonnant l'enseignante sur la seule option théâtre de 8 heures, n'ouvrant pas ou trop peu la possibilité d'HSA et d'heures de colles, a été analysée par le juge comme une discrimination contraire au principe d'égalité de traitement des fonctionnaires, avec en l'occurrence, impact sur la rémunération. Le juge a relevé que la répartition de ces heures n'était aucunement guidée par l'intérêt du service et que l'enseignante n'a pas été sérieusement contredite par l'administration lorsqu'elle a souligné que ses collègues s'étaient appropriés les HSA sans intervention du chef d'établissement. De même, le fait de limiter l'enseignement de l'intéressée à la seule option théâtre, alors que l'enseignante présentait d'excellents états de service, a été regardé comme faisant grief. Ainsi, non seulement la répartition de service est acceptée par le juge comme éligible au contrôle de légalité. Mais, en outre, cette répartition de service est annulée, faute pour l'administration d'avoir motivé une décision dès lors appréhendée comme discriminatoire (TA Nantes 19 avril 2019). Autrement dit, la même répartition aurait pu être validée par le juge, si le chef d'établissement avait pu établir qu'elle était adossée à des raisons de service, ce qui n'a pas été le cas dans cette affaire. Les juges statuaient pour la première fois sur la répartition de service. Et ils n'ont fait que confirmer une tendance lourde, celle de la réduction du champ d'application des mesures d'ordre intérieur.

Qu'on se le dise, nos décisions seront de plus en plus passées au peigne fin par le juge. Cela doit conduire le chef d'établissement à toujours ancrer ses décisions dans l'intérêt du service, sauf à prendre le risque d'être désavoué dans les prétoires et fragilisé dans son établissement. □

1 Voir à ce sujet, Bernard Vieilledent. L'évolution des mesures d'ordre intérieur. *Direction 233*, décembre 2015

# Secrétaire permanent du SNPDEN-UNSA

*Un poste de secrétaire permanent est vacant au siège du  
SNPDEN (Paris 3<sup>e</sup>) à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2020.*

## Missions

---

- Contribution aux lettres de direction, rédacteur en chef adjoint de la revue *Direction*, suivi des outils de communication du SNPDEN : site et appli mobile ;
- Photographies, contenus vidéos ;
- Relations avec les adhérents, les cadres syndicaux (accueil téléphonique ou au siège, mails ; réponses/solutions aux questions posées, etc.) ;
- Suivi des collègues à l'étranger ;
- Organisation des ESN, des conférences nationales et des CSN ;
- Gestion matérielle du siège.

## Profil

---

- Personnel de direction titulaire adhérent ;
- Bonne connaissance des enjeux du système éducatif et des dossiers syndicaux ;
- Bon sens relationnel ;
- Dynamisme, rigueur, adaptabilité, autonomie ;
- Excellente maîtrise de la langue française ;
- Maîtrise des outils bureautiques ;
- Maîtrise des appareils photographiques et caméras.

## Conditions matérielles

---

- Rémunération intégrale selon le poste occupé (traitement indiciaire du poste occupé) ;
- Logement mis à disposition (F4 à Maisons-Alfort, ligne de métro 8) ;
- Prise en charge des frais de transport par métro (carte Navigo) ;
- Participation forfaitaire aux repas du midi.

## Candidature : réception des dossiers jusqu'au jeudi 7 mai 2020

---

Les candidats doivent joindre une lettre de motivation et mentionner l'itinéraire de formation, le parcours professionnel, les compétences développées, les responsabilités syndicales éventuellement assurées. Les candidatures seront adressées par courriel, en un seul document PDF : [siege@snpden.net](mailto:siege@snpden.net). Pour toute information complémentaire, merci d'appeler le 0149 96 66 68 (Abdel-Nasser Laroussi-Rouibate).

# Nos peines

Nous avons appris, avec  
peine, le décès de :

**Pierre Michel**, proviseur  
honoraire du lycée Bichat,  
Lunéville (académie de  
Nancy-Metz),

**Pierre Rhetz**, principal  
honoraire du collège Jules  
Ferry, Gévelard (académie  
de Dijon).

Nous nous associons au  
deuil de leurs familles.