

Un sacerdoce ? Non, un métier.

Marcel JACQUEMARD

Lundi 30 septembre, FR3 diffusait un documentaire tourné au collège Pierre de Geyter à Saint Denis pendant le 1^{er} trimestre 2001-2002 autour de la principale de l'établissement, Marie France Santoni-Borne.

Un documentaire ? Non, beaucoup plus. A partir des documents filmés pendant ces quatre mois pour saisir la vie du collège, une œuvre très construite où le réalisateur Thierry de Lestrade prend position sans jamais le dire, ou presque, en décrivant la méthode de notre collègue, la rigueur de son attitude avec les jeunes et les adultes, en montrant des situations de crise, leur traitement, des comportements, des visages, beaucoup de gros plans de visages d'enfants souvent magnifiques, des visages d'enseignants parfois accusateurs, mieux, inquiets puis rayonnants. Madame la principale parle beaucoup et parle juste. « *Les enfants d'un réseau d'éducation prioritaire au sens le plus large du terme, ont besoin d'entendre des choses claires, ils ont besoin pour avoir ces fameux repères dont on parle beaucoup et qu'ils ont si peu, pour se les construire, d'entendre les adultes avoir des positions claires* ». Thierry de Lestrade nous montre aussi ses silences comme si la caméra continuait à tourner alors que l'action est terminée. Des moments forts. Expression de la solitude du chef ? « *Ultimement, lorsqu'il faut prendre une décision, après avoir entendu, débattu, c'est le chef d'établissement qui prend la décision, c'est finalement son rôle et parfois cela est difficile à assumer, c'est vrai, parce que je n'ai pas toujours l'impression de savoir à chaque moment ce qu'il faut faire ; il y a toujours le doute* ». Marie France Santoni-Borne n'a pas accepté facilement ce projet de reportage : « *J'ai hésité dans un premier temps très fortement à accepter parce que la fixation que les médias de télévision font sur un sujet peut, même bénéfique en un temps, être par la suite négative. J'en prends comme exemple le documentaire qui a été tourné au collège « une vie de prof » - qui en son temps a fait avancer les choses - et qui, dix ans après, était*

devenu lourd à porter et donnait du collègue une image qui n'était plus celle d'aujourd'hui. » Mais finalement, il était important de montrer ce qui avait été fait. « *Il y avait eu une rénovation, il y avait eu l'équipe qui m'a précédée, qui avait fait un travail admirable et qui avait déjà largement labouré le terrain. Il y a encore plein de choses à régler au collège Pierre de Geyter mais il y a des choses qui ont été faites, voilà !* »

Marie France Santoni-Borne a souhaité associer « son syndicat » à la projection en avant première. Nous avons beaucoup parlé du film, mais aussi, bien sûr, des conditions d'exercice du métier.

MJ : J'avais apprécié lors de la présentation du film aux journalistes ta réponse à l'un d'entre eux : « Ce n'est pas un sacerdoce mais un métier ». Ton investissement personnel est important. Peux-tu développer cette réponse ?

Marie France Santoni-Borne :

Le mot « sacerdoce » m'a choquée en soi car c'est un mot à connotation fortement religieuse et je suis profondément laïque. Je ne me sens pas du tout dans une mouvance religieuse en faisant mon travail.

Je pense qu'il faut aimer ce travail, il faut s'investir énormément c'est vrai, peut-être plus que dans d'autres. Mais en tout cas, c'est un métier, c'est-à-dire que l'on a une fonction définie, même si elle est faite de multiples choses. Diriger un établissement scolaire, c'est une série de compétences qu'il faut mettre en action tous les jours, c'est plutôt difficile. Pour moi, une des compétences les plus importantes, c'est savoir communiquer, échanger. Une de nos col-



lègues qui m'a poussée un peu dans ce métier, m'avait dit « ce qu'on attend d'un chef d'établissement ce sont des attitudes ». Pour passer le concours, elle m'avait donné ce conseil : « il faut que l'on sente des prises de position, des attitudes, une personnalité ! ». Et je pense que c'est ce qui me guide en quelque sorte dans cette façon d'exercer mon métier. Quand on me renvoie à mes dossiers en me disant : « ça c'est votre responsabilité parce que vous êtes l'administration », je veux bien en prendre la responsabilité mais je pense que ma responsabilité est beaucoup plus large que ça.

Donc, finalement, ça n'a rien d'un sacerdoce, c'est un métier où l'on s'im-

plique, et il est difficile parce qu'il est fait de relations avec des personnes.

Les collègues d'une manière générale, tout comme toi tu le reconnais dans le film quand tu dis « depuis la rentrée je n'ai pas eu un samedi », disent que c'est un métier qui nous prend beaucoup de temps. Si tu avais à formuler une revendication pour améliorer nos conditions d'exercice du métier, quelle serait-elle ?

Compliqué ! Il n'y en a pas une mais plusieurs !

Je demanderais probablement d'abord une formation différente de celle mise en place aujourd'hui. Les personnels de direction qui sont en poste et en alternance en formation, sans qu'il y ait dans l'établissement une équipe déjà implantée et formée, fragilisent l'ensemble. Je peux t'en parler, moi qui en quatre ans, ai eu quatre adjoints. Et donc, pendant trois premiers trimestres, durant trois années, j'ai été formatrice de fait de mes adjoints, il y a des tas de choses que l'on ne peut pas inventer et qu'il faut qu'on nous montre. De plus, quand les adjoints partent une semaine sur quatre, cela ne poserait pas de problèmes s'il restait dans l'établissement une équipe de direction complète. Que l'on mette les gens en formation en supplément et qu'ils puissent être vraiment en position de formation ! On nous dit en tant que chef d'établissement d'affectation, qu'on est formateur (j'ai trois stagiaires que je suis censée aider). Cela est difficile, on n'a pas de temps pour se voir, on a une position un peu délicate. Donc d'abord, être une équipe de direction formée (c'est de l'utopie je sais !) et bien sûr avoir des stagiaires, même plus souvent, plus nombreux et montrer notre pratique et que ces gens puissent se faire une idée en passant dans plusieurs établissements. J'ai eu la chance, encore que cela était insuffisant à mon sens, de bénéficier des six mois de formation initiale. J'ai été l'avant dernière promotion à en bénéficier ; cela m'a permis d'apprendre des choses, y compris quand je suis allée en situation dans un collège et un lycée. Je ne savais pas au départ à quel point ce serait important pour moi d'y aller avec la casquette de stagiaire. J'y ai encore des relations fortes avec mes formateurs et une grande confiance en eux ; je sais que je peux leur demander n'importe quoi ; ils m'écouteront toujours d'une oreille attentive. J'ai passé là des moments extrêmement fructueux et je regrette que les collègues aujourd'hui n'aient pas cette possibilité. C'est une des premières choses qui pourrait alléger la charge du chef d'établissement.

Et, puis, ma deuxième revendication serait de pouvoir choisir son équipe, pour pouvoir d'emblée travailler dans des conditions optimales (se mettre au travail rapidement), c'est-à-dire en confiance, en sachant comment les uns et les autres fonctionnent. Et aussi avoir un personnel suffisant, de secrétariat par exemple. Le travail quand on

peut déléguer, et avoir des retours de ces délégations, peut être nettement allégé mais il faut encore former. J'ai eu une secrétaire formidable au collège De Geyter mais quand elle est arrivée elle ne savait même pas ce qu'était l'inspection académique, elle a rapidement appris et elle est devenue d'une performance redoutable et je pouvais m'appuyer sur elle ; j'avais une confiance absolue en cette personne, elle avait pris petit à petit des dossiers en charge. Quand on peut faire ça on a beaucoup de chance !

La lourdeur de notre travail est faite de choses qui ne sont pas forcément des choses que l'on devrait faire nous même. On est, au bout du compte, responsable de tout ce qui se passe, et quand les choses ne sont pas bien faites on les fait parce qu'on veut que cela soit bien fait. On n'a pas toujours l'occasion de faire notre travail dans de bonnes conditions. Est-ce normal par exemple que l'on demande au chef d'établissement de manipuler l'outil informatique, de faire lui même ses courriers et de faire lui même les tirages de son courrier électronique ? Je ne pense pas que ce soit notre rôle de faire cela, on devrait avoir du personnel compétent pour le faire. Notre rôle doit être celui d'un chef d'établissement, de quelqu'un qui prend des décisions. Mais on est toujours au charbon, moi je sais que je fais tout et n'importe quoi ! Je suis amenée à faire des choses qui ne font pas partie de ma fonction mais qui en font partie parce que, à un moment donné, il faut que les choses soient faites.

Il y a de bonnes chances pour que tu restes « M^{me} la Principale » ! Tu es, depuis la rentrée, proviseure de lycée. Est-ce que tu as l'impression que c'est un autre métier ?

Non. Fondamentalement, c'est le même. Il y a une différence immédiate : les élèves. Les élèves d'un collège demandent plus d'attention, ils traversent une période de leur vie qui est la puberté, inévitablement pour eux. Quand ils arrivent au lycée, ils sont déjà plus adultes, on est dans une autre dimension, ça doit changer le type d'urgence dans les relations, et je pense qu'il y a des choses qui changent par rapport à ce point précis.

Maintenant, par rapport aux contacts, aux échanges que l'on peut avoir avec les élèves, ils restent pour moi le centre de la question. C'est-à-dire que l'école est faite pour les élèves. Beaucoup de personnels travaillent dans un établissement ; les enseignants sont les plus nombreux, mais il y a aussi tous les autres personnels. Et quand on parle de communauté scolaire, il faut bien qu'on se souvienne qu'il s'agit de tous les personnels autour des élèves. Je ne veux pas reprendre des phrases célèbres qui ont fait leur temps, « l'élève au centre du système », mais enfin, si on oublie que l'école sert aux élèves en priorité, je crois que l'on oublie quelque chose de fondamental. Et je pense, pour cette raison là, qu'au lycée c'est la même chose qu'au collège.

