

Le SNPDEN rencontre...

Jean-Pierre Pérol, Bureau de la Formation continue des enseignants à la DESCO,
le lundi 13 octobre 2003

DESCO:
Marie-Claude Courteix,
chargée de l'AIS
(Adaptation et Intégration
Scolaire),
M^{me} Simoni, chef du
bureau DESCO A10,
M^{me} Huguet
SNPDEN:
Catherine Dauny,
Catherine Guerrand

Mi-septembre, le SNPDEN fut sollicité pour donner un avis sur les projets de textes relatifs à la formation et la certification des enseignants spécialisés du premier degré ainsi que ceux concernant la certification complémentaire et la formation des enseignants de second degré pour l'accueil et l'enseignement aux élèves à *besoins éducatifs particuliers*. Une réponse fut apportée début octobre et une réunion organisée par le ministère le 13 octobre.

M. Pérol développe l'esprit de ces textes qui visent dans le premier degré, comme dans le second degré, à améliorer les conditions pédagogiques de l'intégration scolaire des élèves à *besoins éducatifs particuliers*, soit tous les jeunes porteurs d'un handicap moteur, sensoriel (malvoyants, malentendants) ou présentant des troubles importants des fonctions cognitives.

Le ministère est tout à fait conscient de la nécessité d'une formation pour les professeurs devant enseigner à un enfant différent qui présente des attitudes et des potentiels particuliers. La formation se composera d'un ensemble de modules de 150 heures sur une durée n'excédant pas cinq années consécutives. Des professeurs pourront accéder à la certification en candidats libres.

M. Pérol souligne que le ministère est précurseur dans

ce domaine puisqu'il y a 3 ans, ont été mises en place des formations de 3 semaines pour des enseignants du second degré scolarisant des élèves déficients visuels et auditifs. Ces enseignants « qualifiés » ont été chargés par certains rectorats d'accompagner les intégrations.

Pour le second degré, le SNPDEN a souligné l'importance de préparer l'arrivée d'un élève à *besoins éducatifs particuliers* bien avant la rentrée. Il s'agit alors de sensibiliser l'équipe des enseignants au cours du deuxième trimestre précédant la rentrée et de commencer une formation spécifique au cours du troisième trimestre. Ceci implique une réactivité au niveau des services académiques en matière de formation et une organisation rigoureuse et suffisamment anticipée des intégrations scolaires.

Catherine DAUNY

Le SNPDEN a précisé que les stratégies d'intégration se déclinaient différemment selon qu'il s'agissait d'un élève intégré dans une UPI ou seul dans un collège ou lycée. En UPI, on peut supposer que l'enseignant spécialisé du premier degré devient le relais de formation de ses collègues du second degré, ce qui n'est pas le cas dans une intégration individuelle.

Le SNPDEN appuie la suggestion de M. Pérol de proposer qu'auprès de chaque recteur, existe une cellule spécialisée composée de professeurs formés pour enseigner aux élèves à *besoins éducatifs particuliers* qui formeraient à leur tour leurs collègues.

Se pose actuellement la question de la formation des formateurs de professeurs pour faire face à l'augmentation du nombre d'élèves en intégration scolaire.

Philippe Richert, rapporteur du budget de la Jeunesse, Education Nationale et Recherche, au Sénat, le 6 novembre 2003*

SNPDEN:
Patrick Falconnier,
Philippe Marie,
Hélène Rabaté

Le SNPDEN souligne dans un premier temps l'insuffisance globale du budget 2004; si début septembre 2003 le Ministre a pu dire que la rentrée scolaire était techniquement réussie, ce qui était exact, la délégation fait remarquer qu'il s'agissait là d'une photographie à un moment donné, mais qu'une année scolaire s'apparente à un film qui se déroule. Or le budget 2004 montre que le scénario du film est incertain: moins de jeunes pour encadrer dans les

établissements et rendre des services essentiels, moins de crédits de remplacements, moins de crédits pour les activités culturelles, moins pour les examens, etc., les personnels de direction, au contact de réalités quotidiennes de plus en plus difficiles, sont bien placés pour savoir qu'on n'est pas à l'abri du scénario d'un film catastrophe.

Pour ce qui concerne plus directement les personnels de direction, le SNPDEN se réjouit de la création à la rentrée de septembre 2004 de 40 emplois de direction. Cependant cela vient après une année « blanche », et le compte n'y est pas (déficit estimé à une trentaine d'em-

ploi). Insuffisant également pour les crédits de formation, qui apparaissent en baisse de 8 %; certes la Direction de l'Encadrement affirme que la différence est due à la globalisation des crédits dans les académies expérimentales (Bordeaux et Rennes), ce qui restera à vérifier, mais de toute façon personne n'avait l'impression que la formation donnait satisfaction...

Si le budget 2004 apparaît correct pour le pyramidage des emplois, qui correspond aux chiffres du protocole, le SNPDEN note que les chiffres sont atteints en agrégeant des emplois de direction détachés dans différents services (à la centrale, dans des grandes

écoles, etc.): or ces emplois correspondent tous à des première classe ou hors classe, ce qui a pour conséquence une perte de promotions pour les personnels de direction en établissements scolaires (le SNPDEN chiffre cette perte à 18 promotions).

Enfin, en l'absence de revalorisation des salaires la délégation a attiré l'attention du rapporteur sur le problème suivant: les personnels de direction touchent des indemnités (ISS et IRD) qui ne sont pas liées au point d'indice; or, négociées en 1999 et figurant dans le protocole signé en 2000, elles n'ont jamais été revalorisées: le retard s'accumule.

Patrick FALCONNIER

Pour conclure le SNPDEN attire l'attention du rapporteur sur un rapide blocage des promotions dans le corps des personnels de direction, d'une part suite à la fin de la montée

du pyramidage, d'autre part à cause de « l'effet retraite » qui incite (ou oblige) de nombreux collègues à rester après 60 ans; le SNPDEN rappelle qu'un pyramidage permettant

une fluidité correcte serait de 12 % en hors classe, 48 % en 1^{re} classe et 40 en 2^e classe (au lieu de 8-45-47). Il en va de l'attractivité maintenue du corps.

* à noter que le SNPDEN avait été entendu dans une délégation UNSA-Education le 15 octobre devant le rapporteur du budget à l'Assemblée Nationale; les mêmes raisonnements avaient été tenus.

Alain Boissinot, Directeur du Cabinet du Ministre, le 7 novembre 2003

SNPDEN :
Philitte Guittet, Philippe Tournier, Patrick Falconnier, Michel Richard, Marcel Jacquemard
Ministère :
Alain Boissinot, Alain Abécassis

Une rencontre qu'en langage diplomatique on qualifierait sans doute de franche et pendant laquelle, de fait le directeur de Cabinet du ministre et le secrétaire général du SNPDEN ont dans un premier temps exprimé avec vigueur leur insatisfaction et leur incompréhension dans les rapports entre le ministère et le SNPDEN. Réunion constructive parce que ce constat a permis de conclure que « nous devions nous inscrire dans une tradition de dialogue constructif et confiant » et parce qu'ensuite une liste a été établie des sujets qui devaient rapidement être abordés. Cinq jours plus tard, et deux jours avant le conseil syndical national, Philippe Guittet recevait une lettre d'Alain Boissinot qui organisait la concertation. Une rencontre finalement très positive, obtenue par le SNPDEN, pour l'ensemble des personnels de direction.

Paris, le 13 novembre 2003
« Monsieur le secrétaire général,
Je vous confirme les termes de notre entretien du 7 novem-

bre dernier – et le souhait du Ministère d'établir avec votre organisation des relations régulières et constructives sur les thèmes qui intéressent les personnels de direction et qui correspondent à la volonté des Ministres de reconnaître et valoriser le rôle éminent de l'encadrement dans notre administration et dans les établissements.

J'ai bien noté l'engagement déterminé de la fédération à laquelle vous appartenez, exprimé le même jour lors de l'audience avec le Ministre, de prendre toute sa part au grand débat sur l'école, et de concourir à sa réussite. Je ne doute pas de l'importance et de la qualité des contributions des personnels de direction, et je sais pouvoir compter sur eux pour l'organisation, dans les établissements, de débats qui permettront à chacun d'exprimer sa vision de l'avenir de notre école. Qu'ils en soient, par avance, remerciés – et assurés de la considération et de l'attention avec lesquelles la Commission du débat, présidée par Claude Thélot, comme le Ministre, prendront connaissance de leurs avis et propositions.

Nous partageons, cependant, votre souhait que, parallèlement au grand débat, certains thèmes intéressants plus directement les personnels de direction puissent sans délai progresser et faire l'objet d'une concertation. Parmi les thèmes que nous avons évoqués, je vous propose que des

discussions soient engagées, avant la fin de la présente année civile, sur trois d'entre eux :

1. L'aménagement du temps de travail des personnels de direction, autour, notamment, des questions du « compte épargne temps », de la cessation progressive d'activité, du temps partiel, dans des conditions qui tiennent compte à la fois des spécificités du métier des personnels de direction et de leur pleine appartenance à l'encadrement de notre Ministère.

Une réunion est programmée, sur ce thème, le **vendredi 28 novembre à 14h30**, au Cabinet, avec la Direction de l'Encadrement et les autres directions concernées, **en salle blanche**.

2. La formation – initiale et continue – des personnels de direction. Ainsi que vous le savez, cette formation est fortement déconcentrée, et doit faire l'objet, sous la conduite du nouveau responsable de l'ESEN, Bernard Dizambourg, qui vient de prendre ses fonctions, d'une analyse approfondie, sur la base d'un questionnaire des recteurs. Vous avez fait état, lors de notre rencontre, de nombreux points à améliorer dans le dispositif de formation existant – je vous remercie de bien vouloir faire tenir vos analyses et propositions à la Directrice

de l'Encadrement, en prévision d'une première réunion sur ce thème, qui se tiendra au Cabinet, avec les responsables de la Direction de l'encadrement et de l'ESEN le **mardi 9 décembre à 14h30**, en salle Condorcet.

3. Le bilan de la mise en œuvre du protocole concernant les personnels de direction, dans la perspective de permettre son actualisation.

Je vous invite à adresser à la Directrice de l'Encadrement vos propositions des domaines sur lesquels vous souhaitez que soit établi un bilan, ainsi que les modalités qui vous paraîtraient adaptées à une évaluation pertinente des actions conduites dans le cadre du protocole, en prévision d'une première réunion sur ce thème qui se tiendra au Cabinet, avec la Direction de l'Encadrement, le **mardi 16 décembre à 14h30**, en bibliothèque.

Ces trois réunions permettront de définir, pour chaque thème, une méthode et un calendrier de travail. Elles seront d'autant mieux préparées – et d'autant plus fructueuses – que vous nous aurez fait parvenir à l'avance vos contributions et propositions. Par avance, je vous en remercie et vous prie de croire, Monsieur le Secrétaire Général, en l'assurance de ma sincère considération ».

Alain Abécassis, conseiller social au Cabinet du Ministre, le 28 novembre 2003

Ministère : A. Abécassis, G. Matringe, F. Couderc
DE : P. Dion, C. Daneyrole, P. Roinel, P. Tissot, M. Burdin
DAF : F. Bonnot

SNPDEN : Ph. Guittet, Ph. Tournier, Ph. Marie, M. Richard, A. Berger, M. Jacquemard

ARTT : « L'intérêt que vous portez à cette question fait son intérêt »

N'est-ce pas là un bel « hommage » d'Alain Abécassis à la ténacité du SNPDEN. Le conseiller social du ministre le répète autrement au cours de la réunion: « l'ARTT des personnels de direction n'était pas pour le ministère un problème prioritaire;

vous l'avez tellement revendiqué qu'on a fini par l'entendre... »

Philippe Guittet tient à préciser en ouverture de cette réunion notre positionnement dans le syndicalisme de personnels de direction: les personnels de direction sont dans l'encadrement, avec loyauté, ce qui ne les empêche pas de dire clairement les choses. Le SNPDEN est porteur d'un

corpus du métier. Il se reconnaît dans le protocole d'accord, mais des discussions restent indispensables sur les conditions d'exercice du métier et l'autonomie des établissements. Le secrétaire général annonce la publication d'un livre blanc sur les conditions d'exercice du métier et rappelle les différentes questions posées par l'enquête:

- le manque de personnel autour de la direction (qui provoque pour celle-ci des tâches supplémentaires),
- les injonctions des tutelles par les textes qui font fi de l'autonomie de l'établissement,
- les décisions brutales non motivées, en particulier sur les moyens.

D'autres points sont soulignés et devront faire l'objet de concertation :

- l'amendement Schosteck du projet de loi « Responsabilités locales » qui institue une nouvelle tutelle pour les chefs d'établissement (et dont nous demandons le retrait),
- la place particulière des personnels de direction chez les cadres (les réponses dans l'urgence qui sont une des difficultés de ce métier),
- les conséquences de l'ARTT des autres personnels (circulaire de 1996 désormais obsolète),
- les conséquences de la nouvelle loi sur les retraites sur certains aspects réglementaires (clause de pénibilité),
- les questions du statut.

Alain Abécassis reprend l'idée que plusieurs sujets évoqués trouvent leur place dans le débat sur l'école et aborde l'organisation d'une réflexion sur l'ARTT des personnels de direction. Il souligne que, sur cette question, le ministère et notre syndicat sont éloignés. Il refuse une approche par un volume horaire annuel de travail, préférant raisonner sur un aménagement global.

Alain Abécassis fait la proposition d'un cadre et d'une méthode pour des discussions qui se poursuivront avec la Direction de l'Encadrement, et qui déboucheront sur des négociations au terme d'une analyse partagée.

La méthode : rechercher des comparaisons dans des catégories de cadres internes au MEN ou dans la fonction publique :

- Services académiques, administration centrale, directeur de CROUS,
- Cadres du milieu hospitalier, de l'administration pénitentiaire, des établissements sanitaires et sociaux,
- Cadres de France Telecom, de la météorologie nationale, de La Poste.

L'étude comparative sera complétée par une analyse des régimes indemnitaires et la prise en compte de sujétions spéciales.

Philippe Guittet se dit preneur de cette proposition d'analyse comparative basée sur des éléments objectifs. Il pense que l'on trouvera mieux hors éducation nationale des situations et des missions qui sont proches des nôtres, et demande que l'on garde la comparaison avec les enseignants pour conserver la nécessaire attractivité de notre métier.

Il rappelle les mandats syndicaux – 22 jours de CET – et demande l'application des décrets sur l'ARTT nous concernant.

Le temps partiel pour les personnels de direction est évoqué en fin de réunion : juridiquement possible, mais difficilement envisageable, il permettrait de développer la réflexion vers une CPA aménagée pour la fin de carrière et qui pourrait s'appliquer aux chefs et aux adjoints.

Le SNPDEN

Aux présidents des groupes politiques de l'assemblée nationale - le 28 novembre 2003

Le projet de loi « responsabilités locales » a été adopté en première lecture, au Sénat, le 16 novembre. Un amendement a été présenté par M. Shosteck au nom de la Commission des Lois, accepté par le gouvernement et adopté le 14 novembre. Il nous concerne directement puisqu'il propose pour la gestion des TOS :

« Il (le Président de la collectivité de rattachement) lui (le chef d'établissement) fait connaître les objectifs fixés par la col-

lectivité de rattachement et les moyens que celle-ci alloue à cet effet à l'établissement. Le chef d'établissement est chargé de mettre en œuvre ces objectifs et de rendre compte de l'utilisation de ces moyens »

(cf. analyse du secrétaire général page 26).

Philippe Guittet a écrit aux Présidents des groupes parlementaires de l'Assemblée nationale le courrier suivant...

« Le Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale (SNPDEN) qui syndique les deux tiers des proviseurs, principaux et adjoints, a été profondément surpris de la modification par le Sénat de l'article 67 du projet de loi « responsabilités locales ». Cet article concerne le transfert des personnels « technicien, ouvrier et de service » aux collectivités territoriales.

Le texte initial, qui avait été négocié entre les directeurs de cabinet des ministres de l'Intérieur et de l'Éducation Nationale et les fédérations de l'éducation, prévoyait qu'une convention soit conclue entre le département ou la région et l'établissement qui précise, dans les domaines de l'accueil, de la restauration, de l'hébergement et de l'entretien, les modalités d'exercice de ces compétences dès lors que les personnels continuent à relever de l'autorité fonctionnelle du chef d'établissement.

Quel que soit l'avis que nous pouvons porter sur ce transfert de personnels, l'écriture initiale de ce projet de loi, était en conformité avec le décret n° 85-924 du 30 août 1985 modifié par le décret n° 2000-620 du 5 juillet 2000 qui concerne l'Établissement Public Local d'Enseignement (EPL). Celui-ci, dans son article 8, confère au chef d'établissement autorité sur l'ensemble des personnels affectés dans l'établissement.

L'amendement proposé par M. Schosteck et voté par le Sénat rédige comme suit le deuxième alinéa du texte proposé par le X de cet article pour le II de l'article L.421-23 du code de l'éducation : « Il lui fait connaître les objectifs fixés par la collectivité de rattachement et les moyens que celle-ci alloue à cet effet à l'établissement. Le chef d'établissement est chargé de mettre en œuvre ces objectifs et de rendre compte de l'utilisation des moyens. »

Cet amendement marque une profonde rupture avec les lois de décentralisation de 1982, 83 et 85, qui organisaient l'autonomie de l'établissement ; il donne de nouveaux pouvoirs aux collectivités territoriales et institue une nouvelle tutelle pour les chefs d'établissement, non prévue dans leur mission.

Dans le cadre d'un service public national d'éducation réaffirmé, les rôles respectifs de l'État, des collectivités territoriales, de l'EPL, les compétences et les responsabilités des chefs d'établissement, ne doivent pas être modifiés par le biais d'un amendement de circonstance. Au moment où s'ouvre le débat sur l'École et ses missions, cela nous semble de surcroît totalement prématuré.

Nous souhaitons donc que l'Assemblée Nationale ne retienne pas cet amendement.

Je vous prie de croire ... »

écrit...

À Jean Paul Anciaux, rapporteur du projet de loi « formation professionnelle »

Le projet de loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social fait suite à l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003 signé par le MEDEF et les organisations syndicales.

Cette loi représente des acquis pour les personnels: droit individuel à la formation (DIF), congé individuel de formation (CIF). Mais certaines dispositions semblent menacer les formations dispensées par les EPLE.

Une motion a été proposée par la commission pédagogie

au CSN et adoptée à l'unanimité (lire le rapport de la commission et le texte de la motion p. 37).

Le secrétaire général a écrit au rapporteur du projet de loi, Jean Paul Anciaux pour le rencontrer sur ce sujet avant le débat à l'assemblée nationale.

« Monsieur le Député,

Le projet de loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social dont vous êtes le rapporteur, et dont l'examen doit intervenir à partir du 11 décem-

bre, retient toute l'attention du SNPDEN.

Le droit individuel à la formation qui s'inscrit dans un processus d'évolution professionnelle nous semble essentiel pour le salarié. Mais, en qualité de personnel de direction de l'enseignement secondaire et responsable de GRETA, nous nous inquiétons quant aux conséquences induites par certaines dispositions de ce projet de loi, notamment sur le devenir des formations offertes par l'Éducation Nationale. En particulier, quel sera le réel devenir des formations diplômantes

(baccalauréat technologique, baccalauréat professionnel, Brevet de technicien supérieur) pour les étudiants, apprentis et stagiaires, alors que le diplôme est reconnu sur le marché de l'emploi et qu'il favorise l'insertion professionnelle ?

Nous souhaiterions approfondir ces questions avec vous et apporter notre éclairage d'experts de la formation professionnelle et technologique. Nous sommes à votre disposition pour tout entretien à votre convenance [...]. »

À M. Michel Laurent, premier vice-président de la Conférence des Présidents d'Université

Sur l'avenir de l'enseignement supérieur dans les lycées.

Le tiers des étudiants du premier cycle de l'enseignement supérieur est scolarisé dans les sections post bac des lycées. Que deviendront ces enseignements dans le cadre de l'espace européen d'enseignement supérieur ?

Le SNPDEN souhaite connaître sur ces questions l'avis de la conférence des présidents d'université (CPU), tout en regrettant que ce débat ne soit pas abordé dans le cadre de la consultation nationale sur l'école.

Philippe Guittet a écrit à Michel Laurent, premier Vice-président de la CPU.

« *Considérant l'actualité du débat sur l'évolution de l'enseignement supérieur et des universités, largement engagé dans la perspective*

de la construction de l'espace européen d'enseignement supérieur, nous regrettons, comme vous, que ce débat soit placé à l'écart de la consultation nationale sur l'école annoncée par le gouvernement.

Nous avons, pour notre part, engagé une réflexion sur cette évolution en même temps que sur notre pratique professionnelle, dont il nous serait agréable de vous faire part, et nous souhaiterions à cet effet que vous acceptiez de rencontrer notre organisation syndicale.

Le SNPDEN rassemble deux personnels de direction sur trois, soit plus de 9000 syndiqués.

Ces personnels de direction, que nous représentons, ont aujourd'hui la responsabilité directe, avec les 70 000 élèves des classes préparatoires aux grandes écoles et les 242 000 élèves des sections de tech-

niciens supérieurs, de près du tiers des étudiants du premier cycle de l'enseignement supérieur. Ils sont impliqués, de plus en plus souvent, dans la mise en place, en partenariat avec les universités qui en ont la responsabilité, de licences professionnelles. Ils entretiennent avec celles-ci des rapports réguliers pour faciliter la mise en place des parcours adaptés de licence qui tendent à succéder aux dites « d'équivalence » pour les élèves des classes préparatoires qui rejoignent un parcours universitaire. Ils ont également, chaque fois qu'ils dirigent un lycée, même dépourvu de classes d'enseignement supérieur, une implication directe dans la qualité de l'orientation des bacheliers vers les diverses filières de l'enseignement supérieur.

C'est pourquoi il nous paraît important de connaître l'avis de la CPU sur les questions

que nous nous posons dans ce domaine, et d'échanger avec vous, souhaitant que l'enseignement supérieur français puisse présenter rapidement, dans le contexte européen et, de plus en plus mondial – du moins au niveau des masters et des doctorats – les qualités qui sont les siennes et qu'il doit développer... »

Par ailleurs, dans un communiqué de presse, le SNPDEN intervenait dans le débat sur les formations spécifiques (BTS, IUP) et leurs articulations avec les autres formations dans le cadre du système européen LMD.

Les provideurs de lycée partagent les inquiétudes des directeurs d'IUP

« Le SNPDEN comprend et partage les inquiétudes des directeurs d'IUP et de leurs étudiants sur l'avenir des formations en IUP. La politique suivie depuis deux ans par le

ministère pour organiser l'entrée des formations françaises dans le cadre de l'espace européen de l'enseignement supérieur se caractérise en effet par l'absence de vision d'ensemble, l'esquive et la confusion.

Les personnels de direction, que nous représentons, ont aujourd'hui, dans les lycées la responsabilité directe, avec les 70 000 élèves des classes préparatoires aux grandes écoles et les 242 000 élèves des sections de techniciens supérieurs, de près du tiers des étudiants du premier cycle de l'enseignement supérieur. Ils sont impliqués de plus en plus souvent dans la mise en place, en partenariat avec les universités, qui en ont la responsabilité, de licences professionnelles, et entretiennent avec elles des rapports réguliers pour promouvoir des parcours adaptés de licence qui tendent à succéder aux conventions de dispense (dites « d'équivalence ») pour les élèves des classes préparatoires qui rejoignent un parcours universitaire. Ils ont également, chaque fois qu'ils dirigent un lycée, même dépourvu de classes d'enseignement supérieur, une responsabilité directe dans la qualité de l'orientation des bacheliers vers les diverses filières de l'enseignement supérieur.

En dépit de démarches répétées, nous n'avons pas obtenu pour ces formations de réponses sérieuses sur leur articulation avec les autres formations dans le cadre du système dit LMD (Licence-Master-Doctorat) et de la définition des ECTS (système de transfert de « crédits » européen). La référence obligée à l'autonomie des universités, la prise en compte également obligée des grandes écoles au niveau du master, masquent l'absence d'initiative et de responsabilité sur toutes les autres formations, y compris, on le voit avec les IUP, lorsqu'elles relèvent des universités elles-mêmes mais constituent un modèle spécifique; la conception ancienne des

« passerelles » et des conventions particulières est maintenue; les formations professionnalisantes qui contribuent le mieux à la démocratisation de l'enseignement supérieur et à la réussite des bacheliers technologiques et professionnels (STS dans les lycées, IUP dans les universités, les IUT accueillant majoritairement, pour leur part, des bacheliers généraux) semblent particulièrement négligées. La souplesse attendue du dispositif européen semble ainsi se traduire, en France, par un système d'organisation rigide dans lequel la marge d'autonomie des universités et des grandes écoles apporterait seulement la diversité des contenus et des procédures internes, sans bénéfice manifeste pour l'ensemble des étudiants ni pour le développement de notre enseignement supérieur.

Le SNPDEN considère que la France ne pourra être en 2005 au rendez-vous européen si le ministère persiste à méconnaître et à occulter, dans l'évaluation et le pilotage dont il est responsable, la diversité et la complémentarité des différentes composantes de son enseignement supérieur ».

Partager une direc

Intervention au colloque
organisé par les CEMEA
à Nantes, le 12
novembre 2003, sur le
thème : « Diriger
un établissement :
quels acteurs ?
Quels effets ? »

La question à laquelle mon intervention doit répondre est celle du travail en équipe du groupe numériquement le plus restreint mais le plus stratégique de l'établissement: la direction. On pourrait penser que c'est simple du fait, justement, du caractère très restreint de ce groupe de deux personnes le plus souvent, parfois trois personnes (mais aussi, hélas encore trop souvent, une seule). Mais, sans doute parce que diriger est ce qui intéresse le plus la direction, les tensions sur le partage peuvent être vives au sein de ce groupe. Sans doute avez-vous rencontré de ces établissements où l'on sait « partager », « travailler en équipe » partout sauf au sein de la direction elle-même. Mon propos s'organisera autour de deux pôles: d'une part, travailler en équipe au sein d'une direction n'est

pas une évidence, d'autre part quelle sorte de partage peut-on imaginer?

L'idée qu'une direction puisse être le résultat d'un travail en équipe est le fruit d'une construction historique qui s'intègre dans un mouvement plus large et plus général. Autrefois, je veux dire il y a une vingtaine d'années, il n'y avait pas de direction au sens où nous l'entendons aujourd'hui bien qu'il y eût déjà, heureusement, des dirigeants à la tête des établissements. Il s'agissait d'un chef, seul, au mieux entouré de collaborateurs mais dont la dénomination même indiquait qu'ils exerçaient d'autres tâches comme, par exemple, les « censeurs des études » dans les lycées.

Là, comme ailleurs, la rupture se produit au cours

tion

des années 1980. Le décret du 30 août 1985 modifie radicalement la situation des établissements en les transformant en EPLE. Certes, encore aujourd'hui, certains ne semblent toujours pas s'être rendu compte de ce virage radical. Ce décret fondateur du nouvel ordre des choses mentionne clairement que le chef d'établissement est « secondé » par des « adjoints », l'un « économique », l'autre « pédagogique » mais ce dernier ayant le pas sur le premier puisque susceptible de remplacer le chef d'établissement (à la seule exception de ses fonctions d'ordonnateur, quoiqu'il s'agisse là plus d'une tradition que de la lettre du texte qui ne l'exclut pas). Le statut de 1988 qui crée un corps spécifique de personnels de direction (que le décret rendait nécessaire) fonde une fonction explicite d'adjoints aux chefs d'établissement, proviseurs ou principaux adjoints, sans résoudre véritablement la question lancinante de la place des intendants dans cette architecture.

Une nouvelle étape a été franchie à la suite de la signature du protocole en 2000 et de la mise en place d'un nouveau statut des personnels de direction en 2001. Les notions de « direction » et d'équipes de direction y ont été clarifiées. Ensuite, est apparu un référentiel de métier c'est-à-dire la définition du contenu de la direction ce qui, paradoxalement, n'avait pas été fait jusqu'alors; un référentiel « universel » aux fonctions de direction, qu'on soit chef ou adjoint.

Enfin, la création d'une lettre de mission donnée par le recteur à la direction des établissements, incarnée par son chef mais ne s'adressant pas à lui seul, nécessite qu'il soit décliné au sein d'une équipe. On peut donc dire que, depuis le début des années 1980, une logique, y compris institutionnelle, est en place qui reconnaît que la direction d'un ensemble complexe qu'est un lycée ou un collège aujourd'hui nécessite un travail collectif.

Quel type de partage est-il possible au sein d'une direction ?

Avant tout, notons qu'on ne rencontre jamais qui que ce soit qui vous dise qu'il ne veut pas partager: ce n'est pas le moindre défaut de notre fonctionnement que ce badigeon de propos convenus qui camoufle la diversité, nécessaires, des pratiques réelles. Plutôt que de fustiger le « non-partage », cherchons à comprendre ses motivations. Il s'agit le plus souvent de la reproduction du principal modèle d'autorité publique toujours donné à voir: l'autorité autoritaire fut-elle, comme au sein de notre institution, tempérée par l'impuissance. S'y ajoute le modèle du chef, brocardé mais finalement encouragé par les autorités, le chef qui sait tout, a un avis sur tout, à tout moment, le chef submergé, le chef donnant des ordres désordonnés à des collaborateurs, évidemment « incompetents » car ne sachant plus que le regarder faire. Enfin ajoutons le travers majeur de notre système: la peur de la faute. Les autorités de tutelle n'ayant guère de

vue globale s'attachent trop souvent à des bribes dont elles tirent des jugements souvent définitifs. Dans ce contexte, il n'est pas anormal de juger plus sûr de faire tout soi-même.

Pourtant, puisque nous sommes dans son pays, le cardinal de Retz ne disait-il pas qu'on est plus aisément la dupe de sa défiance que de sa confiance? En effet, le « non-partageur » est sa première victime. Tout d'abord il n'est qu'à voir autour de nous l'inefficacité du management autoritaire, même badigeonné, qui confond le pouvoir et la puissance, prend la soumission pour du consentement avant de se heurter au mur infranchissable de l'inertie générale. S'y ajoute ce qu'il est convenu d'appeler « le malaise des adjoints ». Celui-ci est bien souvent le résultat d'un management qui ne leur laisse pas de place, ne les reconnaît pas comme membre de plein droit de la direction, indépendamment du fait qu'être adjoint est, par nature, une situation inconfortable. S'ils pouvaient vraiment parler, je suis bien sûr que l'on pourrait parler du malaise des inspecteurs d'académie adjoints! Enfin diriger seul, c'est l'assurance du stress. C'est pour cela que partager une direction avec ses collaborateurs, c'est peut-être d'abord et avant tout la légitime recherche d'une qualité de vie professionnelle. Contrairement à ce qui se dit ici ou là sur la « responsabilité » impartageable, il n'y a pas d'obstacle à diriger en commun: l'article 10 du décret du 30 août 1985 prévoit explicitement la possibilité de délégations.



Philippe TOURNIER

Concrètement, il y a deux façons de procéder à ce travail en commun: « on partage » ou « on se partage ». La question du choix entre les deux est secondaire mais il faut y songer: c'est une affaire à débattre au sein d'une direction compte tenu de la taille de l'établissement, de sa complexité mais aussi de l'agencement des personnalités. Comme il est convenu de le dire, on est riche de ses différences mais la recherche d'une homogénéité culturelle au sein d'une direction est la condition d'un travail efficace. Cette homogénéité peut préexister, parfois il faut la construire: elle n'est pas l'obligation d'être toujours d'accord mais de chercher un langage commun.

Pour clore mon propos, le plus difficile dans un travail en équipe au sein d'une direction est de le faire admettre aux autres. Les personnels n'y sont pas toujours préparés et les autorités de tutelle ont encore parfois de la peine à admettre qu'un adjoint peut être leur interlocuteur. Si les personnels de direction veulent bien travailler et mieux vivre, il faut admettre la nécessité de diriger avec ses adjoints et pas seulement de diriger ses adjoints. On pourrait commencer par un changement simple mais signifiant: troquer les termes de « proviseur-adjoint » ou « principal-adjoint » par ceux de « proviseur, adjoint au chef d'établissement » ou « principal, adjoint au chef d'établissement ».