

# Brève...



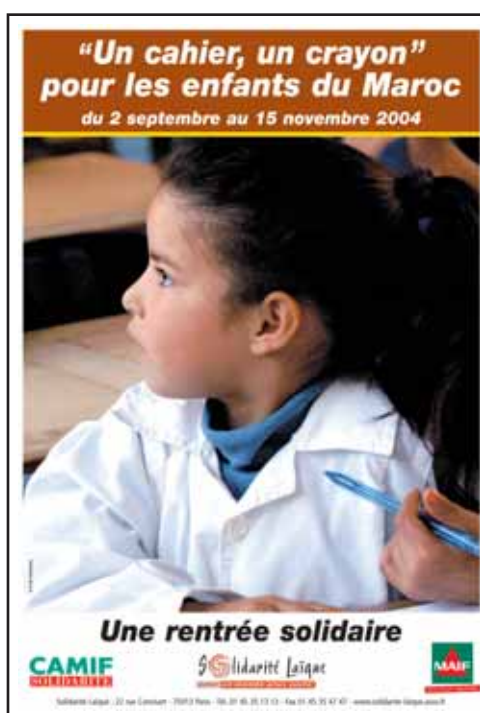
## UNE NOUVELLE RENTRÉE SOLIDAIRE

« UN CAHIER, UN CRAYON »  
POUR LES ENFANTS DU MAROC

lités d'accès au savoir: plus de 50 % des Marocains de plus de 15 ans sont analphabètes, dont 90 % des femmes en zone rurale, et 30 % des jeunes seulement sont scolarisés dans le secondaire!

À partir de septembre 2004, les participants de la nouvelle

rentrée solidaire pourront soutenir ce programme, soit en déposant leur matériel scolaire neuf au magasin CAMIF ([www.camif.fr](http://www.camif.fr)), ou à la délégation MAIF ([www.maif.fr](http://www.maif.fr)) le plus proche de leur domicile, soit en envoyant directement leur colis à CAMIF Solidarité - Trévins de Chauray - 79045 Niort Cedex 9, ou en versant un don (déductible des impôts) pour permettre l'achat de matériel scolaire sur place et ainsi renforcer l'économie locale.



Pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, après les enfants d'Haïti, d'Afghanistan, et ceux d'Afrique de l'Ouest en 2003, Solidarité Laïque et CAMIF Solidarité, en partenariat avec la MAIF, ont choisi cette année d'aider les enfants du Maroc, dans le cadre de l'opération « **Un cahier, un crayon** », qui aura lieu **du 2 septembre au 15 novembre prochains**.

Pour cette nouvelle rentrée solidaire, enfants, parents et enseignants sont invités à collecter du matériel scolaire neuf (cahiers, crayons, stylos...) qui sera ensuite distribué par les associations partenaires de Solidarité Laïque au Maroc, un pays qui, derrière une façade prospère et touristique, cache un pays pauvre où la population, notamment féminine, est victime de profondes inéga-

Au-delà de l'acte de générosité, l'opération « Un cahier, un crayon » est aussi l'occasion pour les enseignants et leurs élèves, de donner à cette initiative un réel sens pédagogique par des activités d'éducation au développement et à la solidarité en classe (dossier pédagogique en ligne sur le site de Solidarité Laïque). Soulignons qu'en 2003, la collecte au profit des enfants d'Afrique de l'Ouest a rencontré un grand succès avec près de 100 m3 de fournitures scolaires collectées.

**Pour plus d'informations sur ce programme de soutien, contacter Solidarité Laïque au 01 45 35 13 13 ou [www.solidarite-laique.asso.fr](http://www.solidarite-laique.asso.fr).**

FONC	NOM PRÉNOM	ORIGINE
ADLY	AMSALLEM Marie-Véronique	AJACCIO
PRLY	BODINIER Rahma	LAVAL
PRLY	BOUSQUET Patrice	LE COLLET DE DEZE
PRLY	BROUARD Yves	ESPAGNE
PACG	CLAVERIE Christian	MENTON
PRLY	GENU François	WINGLES
ADLY	GIRARDIN Lionel	COMMERCY
ADLY	GOVIGNON Jean-Pierre	AGEN
PRLY	MAMOU Claude	VILLENEUVE LA GARENNE
PRLY	MICHAUDEL Marie-Martine	NANTERRE
PRLY	MICHON René	AUBUSSON
PACG	NOËL Patrick	WAVRIN
PRLY	PANTHENE Pascal	HONG KONG
PRLY	PERRIN Jean-François	FUMEL
PRLY	RUOL Jean-Luc	ABIDJAN
PRLY	SIQUIER Jean	LA FLECHE
PRLY	SOUCHE Gérard	BUCAREST
ADLY	VILLEDIEU Françoise	LA RÉUNION
PRLY	VUILLAUME Michel	COLMAR

laquelle se répartiraient précisément les diverses tâches de leadership. C'est de nouveau vers le monde anglo-saxon et scandinave qu'il faut se tourner pour retenir l'expérience des chefs et adjoints de département ou celle des « senior teachers » à qui l'on confie des tâches particulières de gestion ou de coordination agréées dans le cadre des stratégies d'enseignement et d'apprentissage retenues dans le projet d'établissement. C'est d'ailleurs l'ensemble de ces responsables qui doit orchestrer la mise au point de ce projet, systématiquement révisé à époque régulière (*rolling plan*) sur la base de l'évaluation permanente de ses résultats.

En matière d'objectifs, le rôle de l'équipe de direction sera plus ou moins important selon l'ampleur de la désagrégation des finalités en objectifs plus ou moins opérationnels effectuée au centre. En tout état de cause, l'équipe de direction devra toujours vérifier la cohérence des objectifs opérationnalisés au niveau local et des finalités et objectifs nationaux précis. La tâche la plus importante qui revient à l'équipe est le pilotage de l'élaboration détaillée du programme d'études de l'établissement ou des établissements regroupés ou coordonnés dans un bassin d'enseignement et de formation.

En matière de démarche qualité, l'équipe de direction doit également être responsable du pilotage de l'évaluation des résultats obtenus, éventuellement en relation avec ses collègues des bassins de formation proches. Elle doit être à l'écoute des remarques et suggestions des représentants des diverses parties prenantes au fonctionnement de l'établissement. Elle devra aider à la mise sur pied progressive d'une véritable auto-évaluation dans l'établissement, en veillant, en particulier, à ce que certains de ses cadres clé soient communs avec la méthodologie régulièrement employée pour toute évaluation externe des résultats. A cette fin, l'équipe de direction, en accord avec le Conseil d'administration, peut faire appel à toute structure de soutien externe à même d'aider le personnel à maîtriser cette auto-évaluation qui pourrait ultérieurement faire l'objet par les organes extérieurs compétents d'une « méta évaluation » pouvant se substituer à une évaluation externe détaillée des résultats obtenus.

#### Est-ce souhaitable ? Pour qui ? Pourquoi ?

Bien sûr, tant pour les intéressés que pour toutes les autres parties prenantes à la gestion du système éducatif. Ceci fait partie du mouvement actuel de retour à des responsabilités individuelles ou collectives des actes effectués dans la société. En tant qu'organisme public

ou parapublic, c'est-à-dire fonctionnant en totalité ou en partie avec l'argent du contribuable, l'établissement scolaire doit pouvoir justifier l'utilisation des sommes par rapport aux objectifs généraux qu'on lui a fixés. Par définition, l'équipe de direction est au centre de ce processus. Elle existe pour guider le travail de l'institution, s'assurer de sa cohésion et vérifier que des objectifs précis ont été atteints.

#### Qui ou quoi peut faire obstacle ou y contribuer ?

L'examen de la situation européenne ne conduit pas à l'optimisme. En effet, seule une minorité de pays semble avoir compris, qu'au-delà de choix idéologiques ou politico-administratifs visant la gestion d'un secteur public ou parapublic comme l'enseignement et la formation, se posait également un problème de « faisabilité » de tâches de gestion confiées aux chefs d'établissement. Dans les cas extrêmes de zones d'éducation prioritaires telles qu'elles existent sous des formes diverses, dans quelques pays européens, la tâche de certaines équipes de direction est quasi-impossible, à cause de la structure « auto systémique » déterminant la gestion des établissements.

Comme on a pu encore le vérifier récemment (deux ouvrages sortent cette année sur le sujet), l'une des questions clés non-résolues au niveau européen, est celle de la GRHE. Dans la majorité des pays, les quatre volets d'une GRHE (recrutement, formation, conditions de travail, statut) ne sont pas entre les mains des chefs d'établissement ou ne sont pas gérés ailleurs de façon à faciliter la mobilisation des ressources humaines par les équipes de direction pour exécuter avec le moins d'à-coups possibles, ces objectifs opérationnalisés dans le projet d'établissement à partir d'un cadre de finalités nationales. On manque toujours de ressources non seulement pour rendre le métier attrayant, mais aussi pour décharger les chefs d'établissement de tâches de routine, ce qui les empêche d'exercer à fond leur fonction. On rechigne à mettre sur pied de véritables équipes de direction où se répartiraient des fonctions différenciées selon les compétences et les intérêts de chacun. On ne met pas toujours sur pied une formation adéquate leur permettant d'acquérir une véritable identité professionnelle, nécessairement différente de celle du corps enseignant dont ils sont, en général, tous issus. **Donc, au total, les autorités responsables sont tentées de rendre comptables les chefs d'établissement des résultats obtenus par l'établissement dont ils ont la charge sans leur donner réellement les moyens d'exercer concrètement leur fonction.**

# Ouvrage reçu

## PROJECTION À LONG TERME DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Revue **Éducation et Formations**  
N° 68 - 154 pages - 12,20 €



Le grand thème de ce numéro de la revue *Éducation & Formations* est consacré à la projection du système éducatif pour la période 2003-2012.

Les évolutions présentées dans l'ouvrage tiennent compte des constats connus jusqu'à la rentrée 2002 et des prévisions d'effectifs d'élèves et d'étudiants réalisées pour les deux rentrées suivantes, 2003 et 2004. Ces projections à un horizon de 10 ans sont tendancielles; elles s'appuient sur des hypothèses traduisant les grandes lignes de l'évolution du système éducatif au cours des dernières années.

L'exercice prospectif porte d'abord sur les effectifs d'élèves attendus dans l'enseignement scolaire des premier et second degrés; puis il présente ensuite des projections de départs pour les différentes catégories de personnels de l'éducation nationale (personnels enseignants 1er, second degré, enseignement supérieur, personnels administratifs, techniques et d'encadrement...) pour les dix ans à venir ainsi qu'une estimation des besoins de recrutement d'enseignants du second degré public.

Le document aborde également la prospective emploi formation et les comparaisons internationales des dépenses d'éducation, à partir des indicateurs de l'OCDE.

## Ouvrage reçu

FORMER DES CADRES  
POUR DEMAIN

AFAE – Collection Administration  
et éducation  
N° 102 (2<sup>e</sup> trimestre 2004)  
206 pages – 15 €



La cohérence et l'efficacité du système éducatif français reposent sur la capacité de ses cadres intermédiaires à organiser le fonctionnement, à expliciter les finalités de la politique conduite, à assurer une action continue d'impulsion, de régulation et d'évaluation. Dans un contexte où l'autorité de la fonction ne s'impose plus, où le cadre de terrain est le premier exposé à la contestation, la compétence professionnelle doit être indiscutée (able). Les évolutions que connaît le système éducatif du fait de son inscription dans l'Europe et des modifications en cours de l'organisation administrative française amènent à réfléchir aux responsabilités qui seront celles des cadres de demain.

Ce numéro coordonné par Martine Safra et Marie-Martine Boissinot aborde ainsi la notion de formation sous l'angle des besoins nouveaux du système éducatif.

Il s'interroge sur les répercussions que peut avoir, à moyen terme, l'évolution prévisible de l'organisation de l'administration française sur les métiers de l'encadrement : quels effets sur les attentes à l'égard des cadres ? Peut-on envisager une évolution des responsabilités des différents échelons ? Quelles conséquences pour la formation des cadres ?

La notion même d'encadrement à l'Éducation nationale est en cours de (re)définition, et la logique du statut de corps ne facilite pas une gestion dynamique des personnels et rend complexe l'adaptation de la formation aux besoins hétérogènes des nouveaux cadres.

## Enquête

Organisation et conditions de  
travail et climat dans les  
établissements scolaires

En avril dernier, *Direction* n° 117 publiait (page 35) une interview de Georges Fotinos (universitaire, auteur d'ouvrages traitant de la pédagogie) qui présentait un projet de recherche, inscrit dans les objectifs de l'accord cadre ministériel MJENR/MGEN, et ayant pour thème l'interaction de l'organisation et des conditions de travail et le climat des établissements scolaires tel que le perçoivent ses principaux acteurs, enseignants et personnels de direction. Les hypothèses de travail, les objectifs, la méthode y étaient décrits.

Cette recherche, à l'instar de celle effectuée sur le « traumatisme vicariant » réalisée par le Dr Mario Horenstein, citée dans le Livre blanc, fera directement appel aux personnels de direction. En effet, elle se décline sur trois types de personnel : les enseignants du premier et second degré, les conseillers d'éducation, et les personnels de direction. Trois questionnaires ont été élaborés : un questionnaire sur les données objectives de l'établissement adressé aux trois types de personnels qui en établiront la typologie

; un questionnaire relevant de la perception personnelle et s'appuyant sur des données subjectives que rempliront les conseillers d'éducation et les personnels de direction ; un questionnaire de qualité de vie au travail en direction du personnel enseignant.

Les conseillers d'éducation et les enseignants seront sollicités par des réseaux extérieurs à l'établissement (MGEN, F.A.S., ou autre organisation) ; les personnels de direction le seront directement par les rédacteurs des questionnaires par voie de courriel. Les deux questionnaires seront à renseigner avant le départ en congé de Toussaint ; l'anonymat des réponses est totalement garanti et l'engagement volontaire.

Les résultats de l'enquête feront l'objet d'une publication qui sera diffusée à l'ensemble des participants. La pertinence et l'importance de cette recherche pour notre métier n'échapperont pas au lecteur de ses lignes qui se voudraient incitatrices à une réponse massive propre à rendre compte de façon forte et représentative de la vie des établissements et de leur climat.



L'agence de presse spécialisée L'AEF (L'Agence Éducation Formation) et la société AEFC (éditeur indépendant) ont lancé, avec le soutien du SNPDEN, Educ Info, un site et une lettre d'information spécialisés pour les personnels de direction.

Educ Info c'est tous les 15 jours dans votre mail et à tout moment sur [www.educinfo.info](http://www.educinfo.info) toute l'actualité de votre métier :

- des informations juridiques : une veille sur les derniers textes et l'exposé de leurs conséquences pour l'établissement,
- des informations nationales : l'actualité indispensable dans le domaine de l'éducation,
- des informations pratiques : rappel des procédures à suivre, documents

types à télécharger et les textes de référence sur différents aspects du métier : gestion des personnels, dispositifs innovants, responsabilité...

L'abonnement annuel à Educ Info, qui inclut un accès sécurisé au site et la réception de la lettre d'information, est de 490 € par établissement, pour toute l'équipe de direction.

Dans le cadre d'un partenariat avec le SNPDEN, tous les adhérents recevront un mail dans le courant du mois de septembre leur proposant deux mois d'abonnement gratuit à Educ Info.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter Marie-Caroline Missir, chef de projet Educ Info, 01 53 10 39 47 [marie-caroline.missir@l-aef.com](mailto:marie-caroline.missir@l-aef.com) ou vous connecter sur : [www.educinfo.info](http://www.educinfo.info)



# Épinglé !

## ÇA PÉTILLE EN CHAMPAGNE

Une lettre du recteur de Reims reçue le 1<sup>er</sup> juillet invite les lycées de l'académie à participer à :

« *L'animation d'un stand commun « Région Champagne-Ardenne » pendant toute la durée de la foire de Chalons en Champagne, soit du 28 août au 6 septembre, sur le thème « la formation, un tremplin pour l'avenir ».*

[...] *Pour que l'offre de formation présentée soit la plus cohérente possible, vous nous ferez parvenir une documentation (plaquettes, fiches, CD-ROM...) des filières proposées dans votre établissement, en cohérence avec les thématiques proposées. Compte tenu des impératifs du calendrier, vous voudrez bien me faire connaître vos possibilités dans les meilleurs délais. Les services du rectorat vous contacteront dans les jours à venir pour définir avec vous les termes de votre participation.* »

L'Assemblée générale du SNPDEN de la Marne a réagi :

- « *Les personnels de direction*
- rappellent la part d'autonomie qui est celle des EPLE, y compris dans

leur participation à des opérations de promotions de ce type ; Ils soulignent l'impossibilité évidente de mobiliser les personnels d'ici la date de cette foire, à savoir le 28 août prochain, alors que vont s'enchaîner la fin des examens et les congés d'été ;

- indiquent que la participation à des opérations de communication d'une telle ampleur nécessite une préparation suffisante, dans les établissements, avec les organisateurs et les autres voies de formation sollicitées ; Ils s'interrogent sur la pertinence d'une telle manifestation, à un moment où tous les esprits (parents, élèves, personnels) sont mobilisés par la rentrée scolaire ;
- notent une fois encore l'absence totale de moyens mis à disposition pour faire face aux obligations statutaires concernant les participants (frais de déplacement, de repas, heures...)
- rappellent bien sûr, si cela était nécessaire, que le 28 août se situe en période de congé, à la fois pour les élèves et pour les enseignants.

Pour toutes ces raisons, ils ne peuvent que regretter l'absence de concertation préalable et la précipitation avec laquelle a été montée cette opération et signifier leur opposition à la participation des Lycées Professionnels à celle-ci ».

## ÉVALUATION PAR LE VOISIN

Une dépêche de l'Agence Éducation Formation (AEF) du 2 juillet 2004 nous apprend qu'une convention de partenariat a été signée début juillet entre l'École Supérieure de l'Éducation Nationale (ESEN) et l'Académie de Clermont-Ferrand. L'objectif de ce partenariat est double : permettre aux cadres de l'Éducation nationale d'évaluer leurs pratiques, et donner aux établissements les moyens d'évaluer et de réorienter leurs projets.

Le partenariat se propose de réaliser, de 2004 à 2007, l'audit des projets d'établissement des 300 collèges et lycées de l'académie, et d'autre part, de permettre une réflexion sur l'auto-évaluation de ces projets par les personnels de direction eux-mêmes.

Concrètement, un groupe de travail, composé du recteur, de ses conseillers techniques, de l'IA-DSDEN du Cantal, des experts de l'ESEN et de 8 chefs

d'établissement volontaires, se réunira à la rentrée de septembre afin d'élaborer des outils d'évaluation des projets d'établissement (tableaux de bord, grille d'évaluation, indicateurs...) qui seront ensuite diffusés à tous les chefs d'établissement de l'académie.

Quant à l'audit lui-même, réalisé par un groupe d'évaluateurs regroupant un chef d'établissement, un personnel d'inspection et un cadre administratif du rectorat, il s'effectuera en 3 temps : une visite de prise de contact avec l'équipe de direction ; la remise, par le chef d'établissement de son projet, accompagné d'une série d'indicateurs clefs (type de population, effectifs, résultats...); et une journée complète d'audit.

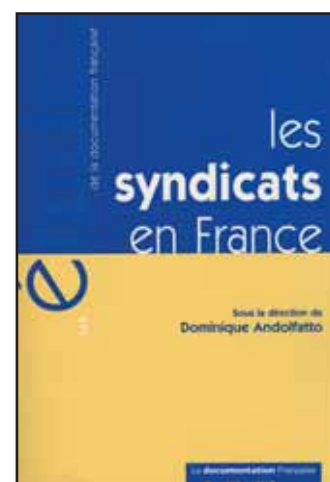
Les résultats de cet audit, qui fera l'objet d'un rapport remis au Rectorat, seront ensuite en ligne sur le site de l'ESEN.

Voilà le retour de l'évaluation par les pairs, avec de plus une mise en ligne!!! Quand ces projets ont-ils été discutés avec les personnels de direction et leurs syndicats ?

# Ouvrage reçu

## LES SYNDICATS EN FRANCE

La Documentation Française  
176 pages - 14 €



Cet ouvrage de la collection « Les Études de la Documentation française », se propose d'expliquer la complexité du paysage syndical français. Il établit un panorama des différentes organisations en comparant leur poids respectif et leurs rôles dans les relations professionnelles. Il fait également état de leurs interrogations actuelles, afin de mieux comprendre leurs préoccupations futures.

Depuis plus d'un siècle, un foisonnement de structures syndicales se partage la défense des intérêts de nombreux corps de métiers. Paradoxalement, malgré cette abondance de l'offre, le taux de syndicalisation en France est l'un des plus faibles des pays industrialisés.

Aujourd'hui, l'euro-péanisation et la mondialisation placent les syndicats devant de nouvelles problématiques qui les obligent à trouver un second souffle.

Cet ouvrage collectif, réalisé sous la direction de Dominique Andolfatto, maître de conférence en sciences politiques, chercheur au groupe de recherches et d'études politiques (GREP Nancy II), est enrichi de données chiffrées, de chronologies détaillées et d'un portrait des grandes figures du syndicalisme.