

# Signature du protocole d'accord

Rue de Grenelle le Jeudi 16 novembre 2000

Ce protocole est un pas en avant vers une meilleure prise en compte de l'apport de tous et de chacun dans le fonctionnement des EPLE et du système éducatif.

Jean Jacques ROMERO

En mai 1996, le SNPDEN décidait de mettre à son ordre du jour une réflexion sur ce que nous avons appelé alors « le statut de l'an 2000 ». Le SNPDEN l'a décidé parce qu'il estimait - il estime toujours - que la nation doit se doter d'un service public national d'éducation correspondant à ses besoins réels :

Pour qu'aujourd'hui les élèves construisent leur identité, leur culture et leurs connaissances afin que demain, ils deviennent les femmes et les hommes qu'ils aspirent à être, les êtres sociaux conscients de leur rôle, les citoyennes et les citoyens actifs et responsables, aux yeux ouverts.

Et pour qu'ils soient enfin les composants et les acteurs irremplaçables d'une nation riche de son histoire, de son terroir, de ses hommes et de ses femmes et capable de bâtir son avenir et celui de l'Europe.

Pris entre les tendances jacobines de l'état et de ses strates hiérarchiques et la poussée décentralisatrice des collectivités territoriales, les personnels de direction ont depuis 15 ans essayé d'inventer et de faire vivre, dans les établissements, les équilibres nouveaux porteurs de réels progrès ; ils y ont le plus souvent réussi. C'est la qualité et le dévouement de ces femmes et de ces hommes qui ont fait fonctionner ces établissements, lorsqu'autour d'eux disparaissaient parfois

toutes les autres institutions de l'état. Mais l'exigence grandissait, grandit toujours, de leur donner, le temps et les moyens de diriger, et en parallèle, de leur offrir une carrière qui corresponde à cette exigence.

Pendant un peu plus de deux ans, notre syndicat a débattu, à l'interne, sur ce qu'il voulait pour les élèves - qui sont notre raison d'être professionnelle - pour le système éducatif qui les forme, pour les établissements qui les accueillent et pour les personnels de direction.

S'est mise en place la Mission Blanchet, et je tiens ici même à saluer le travail qui a été accompli par cette commission, mais plus particulièrement bien sûr, par son président Monsieur le Recteur Blanchet et par son rapporteur général Madame Céline Wiener, ainsi que par Monsieur Jean-Pol Isambert. Cette commission a fonctionné comme nous le souhaitions, sans a priori, sinon celui de réussir, à la fois ouverte à l'ensemble des composantes de notre institution (personnels, parents, élèves, collectivités), et déconcentrée dans les académies. Je tiens à insister sur ce fait, parce que les critiques qui peuvent être émises ici ou là sur le texte de ce protocole, omettent gravement - est-ce un hasard ? - de rappeler que chacun a eu la parole, devant la commission plénière ou en rencontres bilatérales et que rien ne figure dans le proto-

cole qui n'ait été examiné par la commission.

Puis le temps de la négociation est arrivé, appuyé pour ce qui nous concerne et en tant que de besoin sur l'action syndicale, avec ses hauts et ses bas, ses temps difficiles et ses avancées, avec l'aide sans aucune réserve de la Fédération de l'Éducation Nationale, et je suis heureux de constater la présence de Jean-Paul Roux, son secrétaire général, qui nous a systématiquement apporté l'appui et le soutien dont nous avons besoin, intervenant chaque fois que nous le sollicitons.

Je dois à la vérité de dire Monsieur le Ministre, que dès votre retour dans ce Ministère, vous avez décidé de prendre le

dossier en l'état et vous avez, dès vos premières déclarations à l'Assemblée Nationale, fait savoir que vous mèneriez ce dossier au bout et rapidement. C'est ce qu'il est advenu et je tiens à vous en remercier encore et publiquement.

Ce protocole d'accord existe maintenant, il est positif même s'il recèle évidemment des insuffisances et la présence de tous les responsables du SNPDEN, au plan national comme au niveau des académies, témoigne de l'importance de l'enjeu.

◇◇◇

Nous aurions souhaité qu'il fût plus net sur la question des conditions d'exercice de notre métier.



Diriger un établissement, c'est impulser et conduire la politique éducative de l'établissement, c'est présider les organismes délibératifs, exécuter ses décisions, c'est préparer et exécuter le budget de l'établissement, c'est animer, gérer et développer les ressources humaines de l'établissement, c'est le représenter.

Permettre l'exercice de la responsabilité suppose que l'on donne aux responsables la capacité et le temps de la réflexion, celui de la communication, celui de l'écoute et de la persuasion de tous ceux qui sont autour d'eux.

- Cela passe sans conteste par l'ouverture rapide des discussions sur l'aménagement et la réduction du temps de travail qui doit évidemment prendre en compte la spécificité de notre métier. Le protocole prévoit que les décisions annoncées ne sont pas exclusives des décisions à prendre en la matière et nous nous en félicitons.
- Cela passe, sans conteste aussi, par un accroissement sensible du nombre de nos collaborateurs.
- Cela passe aussi par des possibilités réelles d'agir conjointement avec d'autres responsables, par des regards croisés, sur les carrières des personnels dans un cadre régle-

mentaire rénové, en respectant les possibilités de recours.

- Cela passe enfin par un pouvoir réel de décider, appuyé bien sûr sur la concertation la plus large.

Ce protocole nous convient parce qu'il crée, pour la première fois, un référentiel du métier. Les trois textes qui le composent ont été soigneusement travaillés et nous paraissent devoir répondre aux nécessités d'aujourd'hui.

Ce protocole nous convient parce que, mettant en place la lettre de mission, il devrait permettre, pour peu que chacun joue le jeu, de placer les personnels de direction à l'intersection de leur double mission,

- Représentant du ministre dans les établissements
- Mais aussi, exécutif du conseil d'administration et ainsi de jouer leur rôle dans la déconcentration ET dans la décentralisation.

Le débat actuel, par presse interposée, avec quelques responsables d'autres organisations syndicales, est fondamentalement à lire à cette lumière.

Si le chef d'établissement n'est que le représentant du ministre, c'est le retour à un jacobinisme aujourd'hui largement dépassé ; alors, cela en est fini des initiatives locales et de la réponse adaptée à chaque établissement par le Projet d'établissement.

Si le chef d'établissement n'est que l'exécutif du CA et un « fédérateur », pour reprendre une expression volontiers employée par certains, alors, c'est la fin à terme, du service public et national d'éducation.

Il nous faut trouver le point d'équilibre entre les deux rôles. Les législateurs de 1983 avaient, à juste titre, instauré une voie moyenne. La vie nous appelle aujourd'hui, plus de 15 ans après, à nous réinscrire nettement dans cette logique.

Nous redisons cependant qu'il nous faudra faire vivre les structures nouvelles qui permettront de progresser en ce

sens. Elles supposent que soient mis en place dans de nombreux établissements, d'autres personnels, que nous avons appelés les attachés de direction, personnels de catégorie A de la fonction publique. Tout ceci suppose également une mise en œuvre rapide, très rapide même, des nouvelles structures ou des structures modifiées de l'EPL :

- Bureau du conseil d'administration pour traiter des questions au quotidien et recentrer le CA sur ses tâches de politique générale
- Conseil pédagogique, nouveau lieu de débat et de propositions, entre enseignants et avec les personnels de direction, qu'il s'agit de mettre en place.

Ce protocole d'accord n'est dirigé contre personne. Il n'est pas possible d'envisager de résoudre par une agression ou par la mise à l'écart de qui que ce soit dans les établissements, les graves problèmes qui nous sont posés. Ce protocole est un pas en avant vers une meilleure prise en compte de l'apport de tous et de chacun dans le fonctionnement des EPLE et du système éducatif.



Nous aurions évidemment préféré que ce protocole aille plus loin en matière de carrière.

Nous sommes pleinement satisfaits de la mise en place d'une évaluation des personnels de direction.

Nous pensons également que le document est porteur de hautes perspectives pour la formation de nos collègues par la mise en place, d'une part de la certification à l'emploi, d'autre part d'un DESS de direction d'établissement. Cette haute exigence ne pourra à l'évidence qu'entraîner, dès que l'évaluation du système actuel sera terminée, la mise en place d'une formation et d'un début de carrière qui correspondent à ces ambitions, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

En créant le corps unique des personnels de direction à trois classes, les décisions que vous avez prises vont nettement dans le sens que nous souhaitons.

Le statut de 1988, qui a d'abord eu le mérite d'exister, puis qui a été amélioré en 1990, puis en 1993, par vous-même, puis encore en 1995, - à la demande parfois insistante de notre syndicat (faut-il rappeler que le SNPDEN a mis dans les rues de Paris, un dimanche de novembre 1994, plus de la moitié des personnels de direction) - devenait difficilement gérable, n'offrait plus de réelles perspectives et était de moins en moins adapté à son objet.

Le nouveau système mis en place, s'il n'a pas encore atteint ce que nous souhaitons et s'il est loin d'être parfait, représente une avancée décisive dans sa nature.

Nous nous félicitons également de l'amélioration du classement des établissements, de la possibilité d'une ouverture du vivier de recrutement qui ne vise pas à pallier la pénurie actuelle mais qui doit permettre, en ouvrant le corps, une ouverture de nos établissements et nous approuvons enfin les perspectives de poursuite et d'évolution de carrière.

Des chantiers restent évidemment ouverts. Ce statut devra progresser dans les pourcentages des différentes classes, dans les proportions relatives des catégories d'établissements, dans les écarts trop importants entre les rémunérations des personnels selon les catégories d'établissements (je pense bien sûr au fossé qui existe entre la deuxième et la troisième catégorie par l'absence de la NBI, actuellement réservée aux seuls chefs d'établissements de 3° et 4° catégories), il devra évoluer dans les rémunérations et la place des adjoints et dans une définition ambitieuse des fonctions de directeurs de LEA. Un regret reste le nôtre ; une fois encore, une refonte du statut mettra de côté les retraités.



Dans l'immédiat nous vous demandons avec la plus grande énergie, Monsieur le Ministre, de tout mettre en œuvre pour que d'abord les décrets soient vite pris, et que l'inique et obsolète butoir du 960 soit, sans délai, effectivement et définitivement abrogé.



Pour conclure, je dirai, Monsieur le Ministre, que nous signons ce protocole parce que nous pensons qu'il représente aujourd'hui une avancée importante non seulement pour les personnels de direction mais aussi pour le système éducatif.

On se plaît souvent à rappeler que nous – les responsables à tous les niveaux, vous comme nous - avons à

réussir l'ambitieux mais indispensable pari de la démocratisation du système éducatif, après avoir réussi, ce qui est chose faite, celui de la massification. La nation a de grands besoins et de grandes ambitions en terme de scolarisation et d'élévation du niveau de formation. Le nouveau statut des personnels de direction, au sens complet du mot, missions, fonctions, carrière, doit permettre à nos collègues, aux actuels et aux futurs, sous l'autorité directe des recteurs d'académie, de mettre en œuvre par un pilotage rénové ces ambitions; il doit leur permettre de promouvoir et d'organiser l'action collective des personnels de l'EPLÉ tant dans son inscription nationale que dans son autonomie.

Ces mesures ne sont à nos yeux qu'une étape, je crois l'avoir dit. Étape dans notre statut propre, certes, mais à terme, c'est bien le statut de l'ensemble des personnels d'encadrement du système éducatif (personnels de direction et d'inspection pour le moins) qu'il faudra revoir dans le sens d'une unification.

Nous espérons que ces mesures parfois novatrices et audacieuses nous permettront – si chacun le veut bien - de ne plus être écartelés entre nos missions et les conditions parfois déplorables et même scandaleuses dans lesquelles nous exerçons nos fonctions et notre métier.

Nous souhaitons enfin que le Ministère développe une large communication sur la nouvelle donne que représente ce protocole.

C'est bien parce que nous nourrissons une très haute ambition pour le service public et plus globalement pour notre pays que nous aimons notre métier et que nous avons une très haute ambition pour lui et pour ceux qui l'exercent.

C'est donc pour toutes ces raisons que l'organe délibératif de notre syndicat ayant pesé les réserves que je viens d'indiquer mais surtout mesuré les avancées, m'a autorisé à signer le protocole ce que je vais faire en exprimant satisfaction et confiance en l'avenir.

## “Franchir les conservatismes est une bonne chose, ce protocole n'est contre personne”

Jean Paul Roux, secrétaire général de la FEN/UNSA

Jean Paul Roux, secrétaire général de la FEN/UNSA, se félicite de l'aboutissement de la négociation. Il rappelle qu'il s'agit là d'une nouvelle étape après celle de l'accord de 1993. Il salue le travail de la mission Blanchet.

Cette négociation a été exemplaire, souligne-t-il, car elle a lié missions et carrières, intérêt du service public et intérêt des personnels. Il rappelle le rôle des personnels de direction, représentants de l'État, interface entre ses services déconcentrés et

les collectivités territoriales, interface aussi entre l'EPLÉ et les usagers.

Il souligne aussi le rôle d'animateurs et de responsables de l'équipe des personnels au sein de la communauté éducative. Il insiste sur l'importance de la politique de

réforme qu'il faut amplifier ou engager et la nécessité de mobiliser l'ensemble des personnels et notamment les personnels d'encadrement. Les concernant, il appelle à la poursuite et à la conclusion des dossiers qui restent encore ouverts.

## Ce travail a été riche et fructueux pour la direction dont j'ai la responsabilité.

Béatrice Gille, Directrice de la DPATE

Le moment est venu de consacrer par une signature un long travail que nous avons conduit en commun avec les représentants des personnels de direction aussi bien qu'avec les autres directions du ministère de l'éducation nationale, notamment la DAF et la DESCO.

Le plan de ce protocole résume bien les différentes étapes qui ont ponctué cette concertation.

Tout d'abord, il convenait de clarifier les missions et les responsabilités des

chefs d'établissement, de les mettre en accord avec l'évolution du système éducatif.

C'est le sens des trois fiches qui constituent le cœur du métier de direction d'un établissement : une fiche relative aux missions, une autre récapitulant les domaines d'activités, une troisième qui indique quelles sont les compétences requises pour exercer ces fonctions.

Ce référentiel n'est pas une simple accumulation de tâches à effectuer ou de missions à remplir. En décrivant en quelque sorte ce qui fait

aujourd'hui l'essence et la chair de ce métier, ces fiches doivent éclairer les chefs d'établissement et leurs adjoints dans leur action, redonner un sens et une plus grande lisibilité à leurs fonctions, définir plus nettement leurs responsabilités. C'est ainsi que des responsabilités se confirment, notamment pour ce qui concerne la direction et l'administration de l'établissement. Des responsabilités nouvelles s'affirment dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de l'accueil et du suivi des élèves, de la conduite d'une politique pédagogique d'établissement

en cohérence avec les objectifs nationaux et académiques.

L'exercice de ces responsabilités suppose une mobilisation encore plus fine et plus aigüe de ces capacités, toujours les mêmes, à écouter, à entendre, à convaincre, à susciter, à développer et à fédérer des initiatives, à mobiliser et à entraîner des équipes, enfin à décider et à prévoir. Il suppose également qu'à l'externe de l'établissement une collaboration étroite et permanente s'instaure avec les autres personnels d'encadrement, en particulier les corps d'inspection, et que progres-



sivement se mette en place une coopération constante entre les établissements.

Il s'agissait ensuite de définir les conditions d'un pilotage et d'un fonctionnement plus efficace des établissements.

Un certain nombre de mesures se sont progressivement dégagées, et ont pu faire l'objet d'un accord. Elles concernent d'une part une organisation renouvelée de l'administration et de la gestion matérielle de l'établissement, qui permette notamment à chacun de bien connaître sa place, son champ de responsabilités et celui des autres, de façon à ce que tous les dynamismes potentiels soient mis en synergie au service de la bonne marche des établissements.

Elles se traduisent d'autre part par un allègement de structures lourdes, et parfois redondantes ; pour que le Conseil d'administration puisse jouer complètement et sans ambiguïté son rôle, ses travaux seront préparés par un bureau dont la composition, restreinte, reflétera certes les principales composantes de la communauté de l'établissement mais permettra de viser plus d'efficacité.

Il est également prévu que se mette en place dans tous les établissements un conseil pédagogique, qui aura la responsabilité de débattre et de proposer les grandes orientations de la politique pédagogique de l'établissement.

Il était nécessaire de reconnaître le rôle et la place des chefs d'établissement et de leurs adjoints, et de les accompagner au plus près de leur action.

Il est apparu au fil de la concertation nécessaire de réaffirmer avec force la solidarité des divers niveaux d'encadrement de notre système éducatif, et l'unicité du sens de leur action, au service de la réussite de tous les élèves. La confiance n'est pas à ce point menacée qu'il faille la rétablir ; il faut cependant, et toujours, la conforter. Tel est le sens véritable du dispositif d'évaluation prévu par le protocole : évaluer pour mieux connaître, mieux se connaître, et mieux accompagner. Les personnels de direction, parce que ce sont

des personnels d'encadrement, ont le droit de savoir, en toute franchise, ce que leur hiérarchie pense de leur action, et les moyens qu'elle met en œuvre pour les aider dans leur tâche, et éventuellement dans leurs difficultés.

Établir un nouveau type de relations, plus confiantes et plus claires, entre le chef d'établissement et les autorités académiques, mais aussi entre le chef d'établissement et son adjoint, fixer des objectifs, un cap raisonnable à atteindre, accompagner dans ce cheminement, tel est le sens de la lettre de mission que le recteur d'académie adressera aux chefs d'établissement ; cette lettre sera établie sur la base d'un diagnostic du fonctionnement de l'établissement, partagé avec l'ensemble des acteurs de la vie éducative.

mais aussi plus directement en prise avec la recherche universitaire, cette formation sera construite sur le mode de l'alternance et pourra être validée sous la forme d'un DESS de direction des établissements du second degré.

Une gestion plus moderne et une organisation plus harmonieuse des carrières devaient accompagner cette nouvelle approche des responsabilités des personnels de direction.

Les résultats de l'évaluation permettront aussi, et cela répond à une demande forte et constante des personnels, de conduire avec plus de clarté et plus d'objectivité les grandes opérations de gestion collective, promotions et mutations.

Pour améliorer l'efficacité de la gestion, accentuer son carac-

rière permettra de proposer aux personnels de direction un véritable parcours professionnel. Progressivement la durée dans un même poste ne pourra excéder 9 ans. Des perspectives de carrière seront offertes par détachement dans des emplois fonctionnels ou des emplois administratifs, par un accès plus large aux corps d'inspection.

La situation des proviseurs vie scolaire sera améliorée.

Enfin une revalorisation de la carrière devait être opérée.

Un corps unique à trois grades est créé au 1<sup>er</sup> septembre 2001. Le nouveau corps sera organisé en 4 ans de manière à ce que les effectifs du grade supérieur et intermédiaire soient portés respectivement à 8 % et 45 % de l'effectif total du corps.



Prendre davantage en compte les réalités professionnelles mais aussi permettre un développement et une mise à jour régulière des compétences et des connaissances nécessaires à la direction d'un établissement, telles sont les ambitions de la formation initiale et continue qui sera offerte aux personnels de direction.

Plus nettement ancrée sur la pratique professionnelle

et la rapprocher des personnels et des besoins des établissements, des opérations de gestion seront progressivement déconcentrées au niveau académique.

Les conditions du recrutement seront revues afin de redonner un dynamisme nouveau au corps des personnels de direction, et d'ouvrir de véritables perspectives de carrière.

L'accroissement de la mobilité et des débouchés de

Le régime de rémunération accessoire est simplifié et revalorisé.

L'amélioration du classement des établissements traduira avec une plus grande justesse leur charge et leur difficulté.

Je tenais en conclusion à souligner à quel point ce travail a été riche et fructueux pour la direction dont j'ai la responsabilité.

## L'autonomie, pour tirer le meilleur parti du potentiel pédagogique des établissements

Jack Lang, Ministre de l'Éducation Nationale

Je suis heureux de vous recevoir aujourd'hui pour la signature de ce protocole d'accord. Il marque une étape importante dans l'évolution du statut et des missions des chefs d'établissement. L'excellent rapport du recteur René Blanchet avait ouvert des pistes, nous devions transformer l'essai. C'était une exigence pour les chefs d'établissement, dont la mission a évolué. C'était une exigence surtout parce que nous avons la volonté de tout faire pour la réussite des élèves, pour permettre aux professeurs d'exercer leur métier dans les meilleures conditions.

### 1. Un accord né du dialogue

Je tiens à saluer le travail des directions qui s'y sont impliquées. La réflexion, coordonnée par Béatrice Gille, directrice des personnels administratifs, techniques et d'encadrement, responsable de la gestion de ces personnels, a impliqué l'ensemble des directeurs : Jean-Paul de Gaudemar, directeur de l'enseignement scolaire, Michel Dellacasagrande, directeur des affaires financières et Jacques-Henri Stahl, directeur des affaires juridiques.

Mais nous n'aurions pas pu aboutir sans la participation, exigeante et déterminée, des organisations syndicales, et bien sûr du Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale.

Je me félicite de la méthode de concertation et de recherche de consensus qui a prévalu tout au long de la préparation du projet. Par-delà les discussions riches et approfondies, parfois vives, nous étions tous attachés à faire aboutir un projet commun. Les chefs d'établissement connaissent mieux que quiconque les vertus de la concertation et l'art de la persuasion, eux qui les pratiquent en permanence dans leur travail de tous les jours, avec les professeurs, bien sûr, mais

aussi les personnels non enseignants, les élèves et leurs parents, les collectivités locales.

La réussite de cette concertation prouve que nous poursuivons des objectifs communs. Ils tournent autour d'une idée centrale : l'établissement est le centre de gravité de notre système éducatif. Pour la plupart de nos concitoyens, le premier, le seul contact avec le service public de l'éducation nationale, c'est l'établissement. C'est là que s'exprime la vie du système éducatif, que se traduisent les réformes et les changements. C'est là aussi que travaillent l'ensemble de ceux qui font ce qu'on appelle la communauté éducative. Si nous voulons un système d'éducation capable d'ambition, de progrès, nous devons partir de l'établissement. Ce que je dis peut paraître banal. Mais l'affirmer comme un principe, c'est une révolution dans un univers où l'on a l'habitude d'une organisation verticale, de pratiques centralisées. Les établissements ne sont pas au bout d'une chaîne hiérarchique mais au point de départ de l'innovation et du changement. Je crois qu'il est temps d'inverser nos perspectives.

### 2. Mieux organiser les établissements

Vous avez une responsabilité déterminante dans l'action d'éducation. Beaucoup se décide au niveau où vous travaillez. La marge d'autonomie dont disposent les établissements constitue un levier de progrès sur lequel vous pouvez agir pour impulser une véritable politique éducative. Il y a là un espace de liberté, que certains jugent trop faible mais qui est en fait beaucoup plus important qu'on ne croit. Vous devez vous en saisir pour tirer le meilleur parti du potentiel pédagogique de vos éta-

blissements en vous appuyant sur la diversité des hommes et des femmes qui lui apportent leurs compétences et leurs talents. Vous trouverez toujours en moi un ministre convaincu de l'autonomie des établissements et de ceux qui les dirigent. Mais ce n'est pas pour vous laisser seuls assumer toutes les difficultés. Je serai à vos côtés pour vous aider à exercer votre métier. L'autonomie, c'est la responsabilité, mais donc aussi l'organisation.

Les établissements scolaires ne doivent pas être des lieux où ne font que se juxtaposer des classes, où se côtoient sans se rencontrer professeurs, aides éducatrices... Dans chacun d'eux, il faut une organisation forte, condition indispensable à la réussite. Nous devons développer une culture commune de l'organisation. Devant tous les défis que nous avons à relever, il faut la mobilisation de tous. Elle ne peut venir que de la volonté et de l'énergie des chefs d'établissements. L'école n'est efficace que dans la mesure où la liberté des

enseignants peut s'exprimer à plein dans leur travail difficile. C'est dans la mesure où vous saurez créer, pour eux qui sont en première ligne, un climat propice à leur travail, que votre action prendra sens. Le cœur de l'action des chefs d'établissements, c'est de prendre en compte cette dimension profondément humaine. On ne dira jamais assez à quel point sont précieuses leur intelligence des situations complexes et leur capacité à conduire des hommes et des femmes à exprimer le meilleur d'eux mêmes.

Je pense, par exemple, à la lutte contre la violence. Rien ne peut être fait pour l'éradiquer si tous n'y travaillent pas ensemble. Voilà une situation où nous savons tous que l'impulsion du chef d'établissement est déterminante. Je pense aussi à la conduite d'un projet d'établissement, à l'exploitation des résultats de l'évaluation des élèves. Je pense aussi à l'orientation volontariste des jeunes filles vers les disciplines scientifiques, à la valorisation de l'enseignement professionnel,







à la promotion d'activités artistiques et culturelles. Ce sont autant d'axes forts de nature à mobiliser l'ensemble de l'établissement autour d'objectifs communs.

### 3. Les missions des personnels de direction

J'attends des chefs d'établissement qu'ils soient les moteurs de cette volonté de réussite :

- Cela passe par une collaboration étroite avec les corps d'inspection. Cette collaboration est nécessaire : les proviseurs et les principaux ont une connaissance irremplaçable de leur établissement, de son histoire, de sa vitalité, de ses contraintes de fonctionnement. Les inspecteurs, quant à eux, ont la compétence disciplinaire, le savoir intime des difficultés de la transmission des connaissances, une vision large de la diversité des pratiques péda-

gogiques. Ces approches du fonctionnement des classes et des établissements sont complémentaires, et elles ne peuvent que renforcer la cohérence et le dynamisme des équipes pédagogiques. Car celles-ci ont besoin d'être reconnues, aidées et confortées pour se développer et pour durer.

- Ils doivent créer les conditions favorables à la naissance des nouvelles pratiques pédagogiques que j'entends promouvoir, et appliquer les objectifs nationaux. Que ce soit pour la mise en place des Travaux Personnels Encadrés ou des Projets Personnels à Caractère Professionnel, de l'organisation du travail et du temps scolaires (avec au centre la très difficile question des emplois du temps), de l'utilisation des laboratoires, ils sont les organisateurs indispensables du changement et de la modernisation. J'ai visité des lycées et des collèges, notamment en zone d'éducation prioritaire où des proviseurs et des principaux ont su tirer parti du dynamisme, de la volonté d'innover, et de la créativité des équipes pédagogiques pour mettre en œuvre des projets d'établissement tout à fait exemplaires.

- Ils doivent permettre l'épanouissement de la vie scolaire. Pour qu'elle soit de la meilleure qualité possible, propice à un travail serein et efficace. Je sais qu'ils s'attachent à favoriser l'expression des élèves dans les établissements : j'en veux pour preuve l'attention qu'ils apportent à la mise en place et au développement des comités de vie lycéenne. En ce domaine, l'effort doit être poursuivi : permettre aux élèves de s'exprimer dans le respect des uns et des autres - et des adultes, leur apprendre les règles de vie collective, leur donner la possibilité de développer un projet qui leur soit propre, c'est les préparer à la vie dans la société et en faire des citoyens actifs et responsables.

- Les chefs d'établissement ont bien sûr aussi pour mission la conduite administrative des établissements. Ils ont un rôle important dans ce qu'il est convenu d'appeler la gestion des ressources humaines. De plus en plus, ils auront à assumer l'accueil des jeunes professeurs et l'insertion au sein de l'établissement. Quand on songe que 40 % des enseignants seront renouvelés d'ici à 2008, on mesure l'enjeu de leur fonction.

### 4. Pour une politique de l'encadrement

Ces premières mesures s'inscrivent dans la perspective d'une approche moderne de l'encadrement, conforme à l'esprit de la réforme de l'État. Je souhaite que l'administration soit davantage à l'écoute et au service de nos concitoyens - qui souhaitent participer au progrès de notre école, comprendre son fonctionnement, développer avec l'école des projets éducatifs. Une gestion dynamique et efficace des personnels d'encadrement suppose plusieurs choses :

- Une définition claire de leurs missions. C'est le moyen de conforter leur position institutionnelle et d'asseoir leur légitimité. Les référentiels sur les missions, les activités et les compétences ont été élaborés pour ça. Ils ne doivent évidemment pas être des instruments qui viendraient rigidifier et uniformiser les pratiques. Je souhaite au contraire que chaque chef d'établissement puisse exercer son métier avec sa sensibilité et son talent propre, en fonction des caractéristiques de son établissement. À chacun d'apprécier, dans ces référentiels, les tâches qu'il doit assumer personnellement, celles qu'il peut déléguer. À chacun de construire dorénavant, sous l'autorité et avec l'aide du recteur et de l'inspecteur d'académie, les lignes directrices de son action, traduites dans la future lettre de mission.

- Un véritable dispositif d'évaluation qui permette de mieux juger de la parti-

nence et l'efficacité de leur action, et d'en rendre compte. Par le passé, les initiatives qui ont été prises en matière d'évaluation n'ont pas abouti. C'est pourquoi j'ai demandé à la directrice des personnels administratifs, techniques et d'encadrement de mettre en place une procédure adaptée à la particularité et à la complexité du métier de chef d'établissement. J'organiserai dès le mois de janvier prochain des journées de travail qui réuniront les recteurs et les inspecteurs d'académie pour la mettre en œuvre. C'est là un élément clé pour une gestion qualitative et plus personnalisée de vos carrières.

- Une formation initiale et continue en prise avec la réalité professionnelle et plus ambitieuse dans sa dimension universitaire. C'est l'objectif que doit se fixer le centre de formation de l'encadrement de Poitiers. Sa contribution a été déterminante pour définir les référentiels, actuels et modernes, des compétences des personnels d'encadrement.

- Accorder une attention toute particulière à la carrière des personnels. Sur ce point, j'ai obtenu des moyens budgétaires importants qui traduisent la priorité donnée à la revalorisation de vos carrières dans le budget 2001, 45 MF pour le budget 2001, 160 MF au total sur 4 ans y seront consacrés.

- J'ai voulu parallèlement que le classement des établissements reflète plus fidèlement leur diversité et leur complexité.

Je n'ai pu tracer que les contours d'un métier en pleine évolution. Le métier de chef d'établissement est un métier riche par sa diversité, et exigeant par les responsabilités qu'il met en jeu. Cette exigence a pour corollaire une confiance réciproque entre les personnels de direction et les responsables académiques.

Plus de confiance, mais aussi plus d'exigence, c'est l'esprit même de ce protocole que je vous invite maintenant à signer.

