

# L'adjoint et les textes

Jean Michel BORDES



## Peu de textes à vrai dire

1. L'article 10 du décret n° 85-924 du 30 août 1985

« Le chef d'établissement est secondé dans ses tâches pédagogiques, éducatives et administratives par un adjoint nommé par le Ministre de l'Éducation nationale ou l'autorité académique habilitée à cet effet ainsi que, le cas échéant, par le directeur-adjoint de la section d'éducation spécialisée [...] »

Le chef d'établissement peut déléguer sa signature à son adjoint ». (N.D.L.R. : sauf pour les fonctions d'ordonnateur).

En cas d'absence ou d'empêchement, le chef d'établissement est suppléé par son adjoint, notamment pour la présidence du conseil d'administration, de la commission permanente de l'établissement. Toutefois, la suppléance n'a pas d'effet sur l'exercice des fonctions d'ordonnateur.

En cas d'absence ou d'empêchement du chef d'établissement, l'autorité académique nomme un ordonnateur suppléant qui peut être soit son adjoint, soit le chef d'un autre établissement ».

2. La note de service n° 86-127 du 14 mars 1986

« Le Proviseur-adjoint est seul habilité à suppléer le Proviseur chef d'établissement. Il l'assiste dans tous les domaines, qu'il s'agisse d'animation et d'organisation pédagogiques, de direction de l'établissement, des relations avec les différents personnels, les élèves, les parents, les autorités locales, départementales ou régionales.

Pour être mieux préparé à toutes ces tâches, il a connaissance de toutes les instructions et de toutes les informations relatives à l'évolution du système éducatif et à la vie de l'établissement ; il participe aux journées de formation et d'information organisées par les autorités académiques à l'attention des Proviseurs. Ainsi il peut être en mesure, en toutes circonstances, de suppléer le chef d'établissement. En cas d'absence prolongée de ce dernier, il peut être désigné comme ordonnateur suppléant sur décision du Recteur de l'Académie.

Le Proviseur-adjoint est directement associé à l'établissement de la notation de l'ensemble des personnels d'enseignement, d'éducation et du secrétariat administratif ».

## Rôle, lettre de mission, évaluation

Le protocole d'accord signé avec le ministre de l'Éducation nationale reprend, dans ses grandes lignes, les termes du statut du 11 avril 1988 qui stipule que les adjoints appartiennent très normalement au corps des personnels de direction.

### L'article II du protocole indique :

1. Le chef d'établissement est "secondé" par des fonctionnaires nommés par le ministre de l'Éducation nationale ou par l'autorité académique habilitée à cet effet, relevant de statuts distincts et intervenant chacun dans des domaines de compétences spécifiques, conformément à l'article 10 du décret 85-924 du 30 août 1985.
2. L'adjoint, qui appartient au corps des personnels de direction, constitue avec le chef d'établissement la *direction*. Il seconde le chef d'établissement dans ses *tâches pédagogiques, éducatives, et administratives* ; il le *supplée* en cas d'absence ou d'empêchement, et le chef d'établissement peut lui *déléguer sa signature*.

Le gestionnaire lui... constitue avec le chef d'établissement et son adjoint l'*équipe de direction*.

### Définitions

Les mots ont un sens. Il convient de le rappeler très précisément.

1. *Adjoint* : "personne associée à une autre pour l'aider dans ses fonctions".
2. *Seconder* : "aider quelqu'un en tant que second".
3. *Champ de compétences* :
  - *pédagogique* : suivi des élèves - relations avec les professeurs dans leurs actes pédagogiques  
L'adjoint doit garder la maîtrise des emplois du temps, acte hautement pédagogique, garant de la bonne marche matérielle et de la cohésion de la communauté. Un "bon" emploi du temps apaise les esprits et favorise le travail de tous.
  - *éducatif* : relation primordiale avec la vie scolaire, en liaison étroite avec les conseillers d'éducation, dans le cadre des différentes actions diligentes actuellement.

Le protocole d'accord évoque, bien brièvement il est vrai, le rôle de l'adjoint, la lettre de mission, l'évaluation. Nous donnons ici l'analyse de Jean-Michel Bordes, coordonnateur des commissaires paritaires nationaux.

- *administratif*: l'adjoint a compétence pour tout ce qui touche à la gestion administrative de l'établissement hors gestion financière.

Il est membre de droit des conseils et commissions et participe à l'élaboration du projet d'établissement. Son domaine privilégié est sans doute celui des emplois du temps, des VS, des relations avec le rectorat et l'inspection académique, de la préparation de rentrée (DGH), du suivi administratif des élèves (contrôle des présences, conseils de classe, bulletins, concours ou examens). Un domaine où la définition des compétences et des tâches à accomplir devra cependant être précisée: celui de l'administration générale des personnels que le protocole dévolue au gestionnaire qui "seconde le chef d'établissement dans les tâches de gestion matérielle, ainsi que dans celles de la gestion administrative qui recouvre l'administration générale et la gestion financière". Domaine où l'intelligence, la bonne humeur sinon la bonne entente, devront prévaloir sur l'application trop restrictive des textes, l'adjoint demeurant, dans ce domaine aussi, le second.

4. *Suppléer le chef d'établissement*.  
*Suppléer*: "être mis à la place de... pour remplacer (ce qui manque)".

L'adjoint remplace le chef d'établissement en cas d'absence ou d'empêchement. Il peut – il doit – se voir déléguer, par le recteur, tout ou partie des responsabilités du chef, notamment d'ordonnateur lors d'un remplacement de longue durée.

Il faut donc exiger que, sauf carences graves dûment constatées, l'adjoint remplace réellement le chef absent. Il faut que l'adjoint ne se dérobe pas et accepte cette responsabilité et qu'il s'y prépare.

### Les lettres de mission.

Résumons-nous.

L'établissement est placé sous l'autorité et la responsabilité du chef d'établissement, aidé par des collaborateurs.

L'adjoint a, de fait, une place et une responsabilité particulières et reconnues. Il est un alter ego qui travaille en étroite collaboration avec le chef d'établissement; il a des responsabilités plus spécifiques et peut avoir délégation de signature pour des domaines plus particuliers, définis entre les deux membres de la direction et inscrits clairement dans la lettre de mission donnée à l'adjoint.

Deux lettres de mission sont donc délivrées.

*La lettre de mission au chef d'établissement* "élaborée de façon transparente après un diagnostic par la direction et un dialogue entre le chef d'établissement et la hiérarchie académique et adressée au chef d'établissement par le recteur d'académie. Rédigée dans un souci d'accompagnement, elle fixera des objectifs au chef d'établissement".

L'adjoint, et cela est cohérent avec ses fonctions, est de fait associé au diagnostic et à la lettre de mission, la responsabi-

lité des objectifs étant assumée par le chef, responsable de l'établissement.

*La lettre de mission à l'adjoint* "sera établie par le chef d'établissement à son adjoint, en étroite collaboration avec lui et en cohésion avec sa propre lettre de mission". Elle ne doit pas être jugée par l'adjoint comme l'énoncé d'une mise sous tutelle hiérarchique définitive mais bien comme la nécessaire prise en compte, au sein de la direction, des responsabilités afférentes aux membres qui la composent et à la définition des champs respectifs, dans le respect des prérogatives de chacun.

Elle permettra, dans ses aspects formateurs, de donner graduellement à l'adjoint des responsabilités de plus en plus étendues, jusqu'à la délégation de signature dans des domaines éventuellement de plus en plus larges et de fixer les termes de l'évaluation finale

### L'évaluation.

Il convient de relire avec attention l'annexe II – évaluation des personnels de direction.

L'évaluation a un double objectif: "apporter à ces personnels, l'aide, l'accompagnement et la valorisation de leurs pratiques qu'ils sont en droit d'attendre de la hiérarchie de proximité, inspecteurs d'académie et recteurs et permettre aux opérations de gestion collective et individuelle qui impliquent comparaison et action discriminante (promotions, mutations) de se dérouler dans un contexte d'objectivité quant aux critères retenus et de transparence quant aux avis émis". (Titre I -1)

"Le niveau de responsabilité qui est celui des personnels de direction et notamment des chefs d'établissement, leur appartenance à l'encadrement du système éducatif, la place éminente qui est la leur (...) tout cela plaide pour que leur évaluation soit de la responsabilité des recteurs d'académie". (Titre I -2)

"L'évaluation doit se faire dans la transparence et se dérouler suivant une procédure contradictoire. Ses résultats seront portés à la connaissance des intéressés et des commissions paritaires; celles-ci pourront être saisies de toute contestation individuelle relative à l'évaluation" (Titre I -3)

Les principes de l'évaluation, généraux, valent pour le chef comme pour l'adjoint. C'est le recteur, *in fine*, qui assume la responsabilité de l'évaluation, qui doit être transparente, contradictoire et susceptible d'appel devant les commissions paritaires académiques et nationale.

L'adjoint est donc en même temps évalué et évaluateur puisque:

- "le chef d'établissement, en étroite collaboration, avec son adjoint et avec l'aide d'experts internes et externes à l'établissement (dont les corps d'inspection et notamment les IPR-EVS) établit un diagnostic de la situation de l'établissement" (Titre II – 1-1). De fait il participe à l'élaboration des critères qui seront pris en

compte dans la lettre de mission du chef, donc dans la sienne également. Des rapports d'étapes annuels sont prévus.

- "Au bout des trois-quatre années fixées, une évaluation formelle dans l'établissement permet d'établir de façon contradictoire le degré d'atteinte des objectifs, d'où découle l'appréciation des performances de la personne évaluée" (Titre II-2-3)
- La lettre de mission de l'adjoint "établie par le chef d'établissement en étroite collaboration avec son adjoint, cohérente avec sa propre lettre de mission, comporte les domaines de délégations du chef à l'adjoint". Elle est "contresignée par le recteur d'académie et détermine pour l'adjoint les objectifs à atteindre" (Titre II-1-4). Processus lourd sans doute et au départ susceptible de connaître des incertitudes, mais processus qui exigera des deux membres de la direction une nécessaire aptitude à l'analyse et à la réflexion, à la prise d'engagements réciproques, actés - donc engageant la crédibilité de l'appréciation finale du chef et impliquant une possibilité d'appel pour l'adjoint – qui sera un élément important de l'évaluation en matière de promotion et de mutation qui "reste quant à lui de la responsabilité du seul recteur", sera "contradictoire" et pourra donner lieu à examen par les commissions.
- Certes, on ne peut exclure des situations de conflit mais les procédures, nettes dans leurs principes et dans leurs méthodes, nécessiteront de la part des membres de la direction, un "travail d'équipe" (Titre III – quelques recommandations opérationnelles), une attitude de compromis et la justification des choix, notamment dans le domaine des délégations données ou refusées.

### Conclusion

Les adjoints n'ont pas de raison de suspecter a priori les principes énoncés et les procédures envisagées que de prochains décrets devraient arrêter bientôt. Au contraire, ils auraient plutôt à y gagner; ils risquent même de sortir de l'anonymat dans lequel ils sont tenus actuellement.

Mais ils doivent dès maintenant prendre la mesure des enjeux et s'impliquer fortement. Ils doivent être des membres actifs, participer aux analyses, aux procédures de formalisation, de pratique et d'évaluation, les écrits – les lettres de mission et tout ce qui pourra être acté dans le cadre des procédures contradictoires – étant autant de témoins des éléments constatés – et envisager s'il le faut de faire appel devant les commissions paritaires.

Nous allons devoir changer nos pratiques et nos mentalités, définir les règles de conduite au sein de la direction, faire pression enfin pour que, dans les faits, les textes soient correctement appliqués et compter sur l'action de notre syndicat et des commissaires paritaires.