

269 juillet/août 2020

# direction

## Des leçons, des devoirs

snp  
den

UNSA

syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale

# Sommaire



## 18 L'ÉCOLE DANS LA CRISE SANITAIRE

Nous consacrons un dossier spécial à la période écoulée qui échappe à tout qualificatif. Extraordinaire moment de mobilisation pour les collègues, elle a aussi été un temps fort de l'action syndicale: nos interventions, votre engagement, nos perspectives pour l'école. Des récits, des témoignages et des analyses pour mieux comprendre.



## 50 ÉLECTIONS INTERNES, MODE D'EMPLOI

Parce que rien ne saurait mettre en suspens notre vie démocratique interne, la commission Vie syndicale fait le point sur ce qui doit être pour tous les adhérents un temps fort pour le SNPDEN. Parce que la crise a montré que les personnels de direction devaient être accompagnés et protégés, engagez-vous, faites-vous élire et choisissez vos représentants SNPDEN !



## 56 LES PERSONNELLES DE DIRECTION

Les nouveaux défis ne doivent pas nous faire oublier les combats de longue haleine. C'est pourquoi en publiant les analyses de Christelle Kauffmann sur les cheffes d'établissements de 4<sup>e</sup> catégorie, nous continuons à promouvoir la place des femmes au sein de notre profession.



## 61 LE STRESS PROFESSIONNEL ET LA SANTÉ DES PERSONNELS DE DIRECTION

Dans le cadre d'un partenariat France-Québec qui vise à croiser les regards sur les directions d'établissements de part et d'autre de l'Atlantique, Richard Étienne et France Gravelle nous livrent les premiers résultats de leur étude sur l'exposition aux risques psychosociaux des personnels de direction en France.

- 6 ÉDITO
- 10 LE POINT SUR...
- 15 LE SNPDEN DANS LES MÉDIAS
- 18 CRISE SANITAIRE
- 47 VIE SYNDICALE
- 56 MÉTIER
- 69 CHRONIQUES JURIDIQUES
- 79 NOS PEINES



Philippe VINCENT  
Secrétaire général

# Des leçons, des de

**À** quelques encablures de la fin de cette année scolaire qui, d'évidence, restera dans les mémoires de toutes celles et ceux qui, à une place ou à une autre, l'auront vécue, il est bien entendu trop tôt pour tirer tous les enseignements de cette longue période de crises à répétitions. Gageons toutefois que la période « dure » de la Covid-19 circulant activement va devoir nous conduire, au-delà du bilan humain, social et économique, qui sera de toute manière et lourd et durable, à tirer tout un lot de conséquences sur des options de société et sur le fonctionnement de nos systèmes.

*Au plan des leçons, nous allons devoir d'abord nous interroger sur ce en quoi une crise comme celle-là a pu servir de révélateur sur l'émergence de peurs et de craintes parfois complètement irraisonnées*

Au plan des leçons, nous allons devoir d'abord nous interroger sur ce en quoi une crise comme celle-là a pu servir de révélateur sur l'émergence de peurs et de craintes parfois complètement irraisonnées. Sur la manière dont elle a pu modifier des comportements sociaux développant ici des replis complètement individualistes ou grégaires, et là des élans spontanés de solidarité et de générosité. Sur ce qu'elle a pu générer comme déplacement de priorités dans nos vies, sur l'émergence de nouveaux thèmes transformant des citoyens lambda en spécialistes autoproclamés de la virologie ou de l'épidémiologie et nous rendant capables de dire, voire d'écrire sans faute, hydroxychloroquine !

Nous devons aussi réfléchir à la mise en avant de questions de politiques générales ou de choix de société. Je les cite sans ordre mais les questions du poids de la parole publique de nos dirigeants et de celle de ceux à qui ils l'a confient, du partage des responsabilités et des niveaux de décision entre politiques et « techniciens »,

des modèles d'organisation plus ou moins décentralisée ou plus ou moins déconcentrée de notre pays, du poids et de l'importance donnée au service public versus le secteur marchand, ont à nouveau émergé là ! Il est bien évident ou, à tout le moins, il faut espérer qu'au sortir de cette crise, le sujet du choix de plus ou moins « d'État providence » ou de plus ou moins de « libéralisme » ne se posera plus exactement dans les mêmes termes pour nos concitoyens qu'avant ce douloureux épisode épidémique.

Pour ce qui concerne l'Éducation nationale, qui sera passée en deux mois du présentiel obligatoire pour tous au distanciel au choix, pour en finir (temporairement nous le souhaitons tous) avec le présentiel partiel facultatif, il ne sera pas inutile non plus de tirer quelques leçons de choses. La capacité de notre système à passer ainsi successivement avec souplesse et agilité à trois types de fonctionnement différents, avec au sortir une image plutôt positive dans l'opinion sur l'efficacité

# voirs

de son adaptabilité, sera à porter il est vrai plus au côté colibri qu'au style mammoth.

Pour autant, on ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion sur les hésitations évidentes en matière de gestion de crise entre choix d'un modèle vertical centralisateur ou d'un genre horizontal participatif, sur les lenteurs, cacophonies, brouillages, pressions, injonctions et doubles discours dont les exemples n'auront pas manqué, sur les errements ayant conduit à des mises sous tension locales quand il fallut faire cohabiter volonté d'accueil en nombre et respect d'un protocole sanitaire strict. Examiner enfin les lourdeurs d'une administration à mémoire de forme, incapable de modifier des systèmes quasi séculaires d'organisation (circuits des textes, calendriers divers, procédures d'examens...) là où les circonstances auraient voulu que tout se cale sur les contingences nécessaires du moment !

Et ne parlons pas du rôle des collectivités territoriales, dont on aura bien vu ici une nouvelle fois combien l'absence de cadrage tripartite aura manqué cruellement aux EPLE, tant lorsqu'il s'agit de fermer que lorsqu'il fut besoin de rouvrir les établissements aux élèves. Continuer à gager le fonctionnement cohérent de ce triangle de responsabilités croisées sur le seul bon vouloir des uns et des autres tiendrait à l'avenir de la faute, eu égard aux dysfonctionnements parfois majeurs qui ont pu être relevés en certains endroits du territoire. Le petit jeu politique ou politicien, parfois éminemment désagréable à vivre pour nous au

quotidien, du « je te tiens par la barbichette », ne saurait tenir lieu de règle pérenne d'organisation.

Avant même de tirer toutes les leçons de cette longue séquence, il paraît cependant clair que plusieurs devoirs vont s'imposer.

Le premier sera celui de prendre en compte la nécessité d'un service public fort, doté de moyens bien calibrés et non assujettis aux à-coups de choix d'équilibres budgétaires ponctuels. En effet, au-delà des applaudissements, au-delà des médailles, au-delà des primes, ce sont bien de choix politiques lourds dont il devra être question. Ils devront, en toute conséquence, conduire à d'autres options toutes aussi stratégiques sur les sujets du recours à l'impôt, de politiques pluriannuelles d'investissement et de détermination de niveaux concurrentiels de salaire. Sauf à imaginer que l'on reste volontairement aveugle à des évidences qui ont sauté aux yeux de tous quand l'urgence vitale prévalait et que l'on était parfois très proche du seuil de rupture.

Le second sera de prendre en compte durablement ce risque de pandémie et des dérèglements qu'une telle propagation peut causer dans notre société. Si la sagesse populaire du dicton « mieux vaut prévenir que guérir » ne valait pas encore règle d'or, on peut penser qu'elle s'imposera désormais. Et ceci sans vouloir rechercher à tout prix les responsabilités individuelles de tel ou tel dirigeant en charge de ces sujets à un poste de décideur à une époque ou à une autre. Il n'en demeure pas moins que des modèles différents de gouvernance ont pu faire la preuve de leur plus ou moins grande efficacité. Laisant de côté les désastreuses politiques publiques des États-Unis, de la Russie ou du Brésil, pour ne citer que les plus calamiteuses, les choix faits, par exemple en Europe par des États de pays proches, interrogent à tout le moins quant aux résultats obtenus en matière de santé publique. Certes, comparaison n'est pas raison, mais les écarts relevés en termes de mortalité doivent cependant conduire à quelques salutaires remises en question pour ce qui concerne prévention et choix médicaux globaux.

*Il faut espérer qu'au sortir de cette crise, le sujet du choix de plus ou moins « d'État providence » ou de plus ou moins de « libéralisme » ne se posera plus exactement dans les mêmes termes*

*Les collectivités territoriales : le petit jeu politique ou politicien, parfois éminemment désagréable à vivre pour nous au quotidien, du « je te tiens par la barbichette » ne saurait tenir lieu de règle pérenne d'organisation.*

*Le type « taylorisé »  
de gestion [...] handicape notre action  
bien plus qu'il ne la facilite,  
en nous noyant avec  
l'accessoire là où  
l'essentiel nous  
serait utile.*

*L'ouragan passé,  
avec une météo espérée  
maintenant plus clémente,  
les capitaines et leurs  
lieutenants ont aujourd'hui  
besoin de souffler et d'une  
reconnaissance de l'amiral  
qui ne soit pas juste une  
tape sur l'épaule ou un  
ruban au revers de la  
tenue de sortie!*

De la même manière, il est certain que les actions de mise en sécurité dans nos établissements et certains choix des collectivités territoriales dans le domaine de la propreté, de l'hygiène et des politiques préventives seront à infléchir très sensiblement au regard des retours d'expérience Covid-19.

Le troisième devoir sera de se poser quelques questions sur la conduite de la gestion de crise au sein de notre institution. Si, au cœur de la tempête, c'est la solidarité qui a prévalu, conduisant à mettre en sourdine les critiques sur les limites d'un modèle descendant, force est de constater que celui-ci est loin d'être sans défauts. Le type « taylorisé » de gestion où on s'est le plus souvent bien plus attaché aux chiffres qu'à la qualité (souvent sous la pression des médias, il faut bien le reconnaître), l'obligation qu'a cru devoir s'imposer chaque strate administrative (sauf à de rares et notables exceptions) de réécrire à sa main le texte de l'amont pour le passer en aval au risque du mille feuilles, la lourdeur des circuits administratifs, la croyance absolue dans la nécessité d'un contrôle a priori, l'idée que sans injonctions rien ne se ferait spontanément, ont pesé très lourdement sur les personnels de direction. Ce modèle sera à réinterroger fortement car il est non seulement en complète contradiction avec la confiance initiale qui devrait être faite aux cadres opérationnels de terrain que nous sommes. Pire, il handicape notre action bien plus qu'il ne la facilite, en nous noyant avec l'accessoire là où l'essentiel nous serait utile. Il freine donc au réel nos capacités d'initiative par son inertie pesante, là où nous aurions besoin de réactivité efficiente, et nous encombre au final par ses directives souvent contradictoires, en lieu et place de l'aide et du soutien dont nous sommes demandeurs.

La période d'enseignement à distance devra aussi être source de réflexion. Elle aura montré qu'un autre modèle est possible, que le numérique peut prendre une vraie place dans notre système, que d'autres types de relations, plus individualisées et plus centrées sur des besoins ciblés, sont mobilisables. Il s'agira donc de ne pas perdre ces nouvelles valeurs ajoutées (les États gé-

néraux du numérique éducatif prévus à l'automne en seront-ils le vecteur?), mais aussi de penser à les intégrer comme une partie d'un cadre global valant collectivement, en les sortant du recours au bon vouloir individuel. Bref, ce qui a été la panacée du moment ne devra pas se retrouver demain à jouer le seul rôle d'une éventuelle nouvelle roue de secours! Cette analyse sera aussi le moment de s'interroger à ce propos sur les interactions nécessaires entre opérateurs et sur les responsabilités croisées qui devraient en découler pour ce qui concerne l'évolution à venir du numérique éducatif.

Sur tous ces sujets, comme sur d'autres connexes à notre actualité, le SNPDEN-UNSA saura faire œuvre utile en valorisant le rôle des EPLE, sortes de « services de réanimation » de l'enseignement secondaire public français. Dans une période compliquée, stressante et porteuse en permanence d'incertitudes, ils auront été une nouvelle fois les couteaux suisses du système par leurs capacités d'adaptation, leur souplesse organisationnelle et leurs aptitudes à constituer une boussole utile faisant référence pour les usagers comme pour les personnels. Une fois de plus, ils auront fait la preuve de leur solidité au milieu des bourrasques, et les personnels de direction seront restés de quart à la passerelle pour affronter les mauvais grains et regagner le port. L'ouragan passé, avec une météo espérée maintenant plus clémente, les capitaines et leurs lieutenants ont aujourd'hui besoin de souffler et d'une reconnaissance de l'amiral qui ne soit pas juste une tape sur l'épaule ou un ruban au revers de la tenue de sortie! Le SNPDEN y sera particulièrement attentif lors des trois rendez-vous de dialogue social programmés avec la DGRH au mois de mai.

Je vous souhaite de profiter au mieux de la pause estivale qui s'annonce pour prendre le temps de décrocher vraiment, de vous reposer au mieux et de vous ressourcer pleinement sur tous les plans. Le SNPDEN va en faire autant de son côté, car je sais que, dès la fin août, vous aurez à nouveau besoin de notre présence forte et active à vos côtés.

Très bel été à vous. □

# Le point sur...

Une synthèse de nos positions  
et de notre action sur les dossiers d'actualité

## Carrière

« On ne lâche rien! »

« Il est temps ! », c'était le titre de notre revue 267, parue en mars... Juste avant l'extraordinaire période du confinement. Si notre organisation tente de gérer au mieux, pour et avec nos collègues, la difficile situation actuelle, le SNPDEN n'oublie pas pour autant les autres dossiers. Nous avons affiché clairement depuis la rentrée 2019 notre volonté de voir – enfin – aboutir les négociations concernant notre carrière, et nous avons obtenu cette ouverture des négociations, après que Philippe Vincent, secrétaire général, se soit rendu au ministère, accompagné de tous les secrétaires académiques. Ces « négos » se font sur la base de notre cahier des charges, qui rassemble nos revendications sur tous les aspects de la carrière.

Lors de la réunion du groupe de travail du vendredi 6 mars, la DGRH nous avait communiqué le montant de l'enveloppe qui va être consacrée à la revalorisation indemnitaire des personnels de direction <sup>(1)</sup>. Nous constatons une évolution nettement en hausse par rapport aux premières estimations. C'est un signal positif pour notre pro-

fession et avons donc souligné sur ce point notre satisfaction. Toutefois, nous ferons des propositions pour que la situation de l'ensemble du corps des personnels de direction soit prise en compte afin que chacun y gagne.

### **U**ne fois de plus, notre persévérance syndicale a payé,

puisque, suite à nos interventions répétées auprès du cabinet, et en dépit d'un contexte pour le moins "embouteillé", la DGRH nous a proposé trois rendez-vous de dialogue social :

- 5 juin : Missions et conditions de travail des personnels de direction,
- 8 juin : Rémunérations et évaluation,
- 16 juin : Recrutement et formation.

À l'heure où vous lirez ces lignes, nous saurons si les négociations ont abouti.

## Classement : l'Arlésienne ?

La demande du SNPDEN pour une mise à plat du système de classement actuel n'a pas été entendue pour l'instant. La mise en place du PPCR et les négociations en cours ont retardé la réflexion que la DGRH s'est engagée à mener, et le classement 2021 sera donc une simple réactualisation de celui de 2016.





Florence Delannoy,  
Secrétaire générale  
adjointe

Néanmoins, quelques priorités politiques modifient les calculs et font échos à nos mandats, comme la disparition progressive des EPLE de catégorie 1 <sup>(2)</sup>.

Après des difficultés liées à la réticence de certains rectorats à mettre en place les réunions de travail, le confinement a encore retardé les opérations de réajustement, et des collègues s'impatientent à juste titre, dirigeant des établissements dont les effectifs n'ont parfois plus grand chose à voir avec la catégorie officielle !



Retrouvez tous les détails sur le site, en utilisant le moteur de recherche : classement des établissements.

## Un scandaleux mouvement à l'aveugle

C'était la première année d'une gestion du mouvement <sup>(3)</sup> dans le nouveau cadre global de la Fonction Publique, qui prétend se passer du paritarisme avec les meilleurs arguments du monde. Les résultats sont affligeants, et l'on voit de façon cruelle le grand vide laissé, bien malgré eux, par les commissaires paritaires. Car ces derniers, s'ils jouent toujours leur rôle de conseil et de défense individuelle des collègues, n'ont pu comme auparavant analyser le mouvement dans sa globalité, proposer, « allonger les chaînes »... et le résultat est là.

Le nombre de postes proposés au mouvement des chefs était de 493, c'est-à-dire 61 de moins que l'an dernier, soit une baisse de 11 %. 366 chefs d'établissement adjoints deviennent chefs d'établissement. Lorsqu'on pense qu'un poste de chef donne en bout de chaîne la mutation d'un adjoint comme chef, où sont passés les autres postes ?

Problème de prise de décision entre rectorat et DGRH, absence de candidatures dites « solides », procédure de départ à la retraite allongée ou tout simplement un travail qui n'a pas pu aller à son terme ?

Dans tous les cas, le résultat est désastreux : imaginez, quand il reste 7 postes de chef vacants dont 3 en catégorie 4, deux étant des lycées... Des services académiques ont des progrès à faire dans l'élaboration de chaînes.

***I*** est peut-être grand temps de se servir de notre expertise.

À vouloir s'en passer, on a reproduit des erreurs que la CAPN aurait pu corriger. Il reste à espérer que le 2<sup>e</sup> mouvement,

travaillé en amont avec les commissaires paritaires sur la base des – nombreux – recours déposés, aura pu permettre de donner satisfaction à un plus grand nombre de collègues.

## Métier

Bon sens,  
capacité  
d'adaptation  
et imagination

Ce sont les trois qualités dont les personnels de direction ont eu bien besoin au cours des semaines écoulées, car nous avons assumé nos missions de continuité du service public avec des injonctions trop souvent contradictoires, des consignes évolutives, voire manquantes, et des personnels parfois difficiles à mobiliser ou confinés !

Si des recteurs ou des DASEN ont su accompagner les collègues,

***C***ertaines académies ou départements se sont brillamment illustrés dans l'injonction caporaliste

– la palme revenant à l'académie de Lyon, avec Bordeaux sur le podium. Nous avons dû ici ou là nous mobiliser pour éviter une cacophonie déstabilisante pour les collègues au point de les mettre en difficulté ! Certains échelons académiques, visiblement adeptes de la politique du chiffre, seraient bien inspirés d'écouter le président, qui déclarait le 5 mai 2020 : « Je veux plutôt une bonne rentrée qu'une rentrée en nombre ».

Le SNPDEN le réaffirme régulièrement, l'autonomie de l'EPL n'a rien à voir avec une quelconque indépendance du chef d'établissement. Elle relève des compétences du conseil d'administration, qui rassemble les représentants élus de la communauté éducative, dont les parents, et les collectivités. Les textes sont parfois contraignants, les procédures lourdes, mais ils nous protègent des injonctions et nous permettent d'exercer notre métier de cadre, avec une réelle marge de manœuvre. Reste à chaque adhérent à s'en emparer : nous faire respecter est un travail de chaque instant !

## Une date de reprise... Surprise

C'est avec une certaine surprise, voire incompréhension, que le SNPDEN a pris connaissance du scénario de reprise, à compter du 11 mai, présenté par le ministre de l'Éducation devant l'Assemblée nationale.

Dans la période allant du 21 au 28 avril, il aura alors beaucoup pesé en direction du gouvernement pour faire entendre que la reprise devait être moins précoce, moins rapide, et moins globale que ce qui était envisagé<sup>(4)</sup>. Après les propos très prudents du Premier ministre, et alors que le ministre s'était engagé avec les organisations syndicales, et notamment le SNPDEN dans une dynamique assumée de co-construction,

### **Ces annonces ministérielles, reprises immédiatement en grands titres par les médias,**

sans les conditionnels nécessaires, et dénuées de toute forme récente de consultation préalable, nous ont pour le moins interrogés quant à la méthode.

Le SNPDEN a martelé que la plus grande marge de manœuvre doit être accordée aux établissements dans la mise en œuvre des objectifs fixés, et ce, en fonction des contraintes et spécificités locales. La protection de nos collègues fait partie de l'ADN du SNPDEN, et nous restons toujours particulièrement vigilants sur les questions susceptibles d'engager la responsabilité de nos collègues.



À compter de l'annonce de la réouverture progressive de tous les établissements, les secrétaires académiques ont néanmoins dû batailler ferme dans certaines académies pour permettre aux collègues de résister à la pression de recteurs qui semblaient oublier aussi bien le protocole sanitaire que les prérogatives du CA. Inquiétant pour des cadres supérieurs de l'administration...

## Téléservices : points de vue irréconciliables

D'un côté, un mantra : « le président a dit que... ». Promesse de campagne de faciliter l'accès de chaque citoyen à des "téléservices" qui lui simplifient la vie. Respectable et entendable.

De l'autre, – le nôtre – : le souhait plusieurs fois réaffirmé dans nos mandats de permettre aux établissements de disposer d'outils sécurisés, interconnectés, pratiques, et mis à notre disposition par l'institution.

Nous avons là tout pour nous entendre ! Sauf que nous sommes dans un ministère où il est inimaginable de partir du point de vue de l'utilisateur, que ce soit l'établissement ou le parent d'élève. Ajoutez à cela une obsession de la sécurité - qui confine au grandiose avec les clefs OTP - un sens du contrôle mesquin, des droits non délégués et autres joyeusetés, et on aboutit à une catastrophe.

Nos collègues des services informatiques ne sont pas coupables : cahiers des charges bâclés, manque de moyens, aucune communication directe avec les utilisateurs pour faire remonter les propositions d'amélioration... Bref, la situation inverse de celle

rencontrée avec les outils dit "privés", qui depuis 20 ans n'ont eu de cesse de prendre en charge "l'expérience utilisateur" pour fournir un service, certes pas toujours parfait, mais évolutif, et toujours dans le bon sens.

Dernière lubie en date, le déploiement systématique de « téléservice orientation » pour l'ensemble des élèves de 3<sup>e</sup> du territoire<sup>(5)</sup>. La phase pré-conseils de classe du 2<sup>nd</sup> trimestre a déjà généré un bug majeur dans l'application, et les phases de mai-juin, entre bugs, maintenance applicative et parents perdus entre identifiants et mots de passe, confirment nos craintes.

### **L e summum : faut-il en rire ou en pleurer, « la campagne nationale des bourses de lycée**

se déroulera du lundi 11 mai au mardi 7 juillet 2020, uniquement sur dossier en format papier ».

Le SNPDEN-UNSA précise que le Conseil d'État, dans son arrêt du 27 novembre 2019, a rappelé en référence au décret du 27 mai 2016 que « les procédures de dématérialisation des démarches administratives doivent rester une option pour les usagers et non une obligation ».

**Quelle que soit la stratégie retenue (maintien des procédures papier, usage de téléservice orientation ou solution mixte), le SNPDEN-UNSA recommande aux chefs d'établissement de faire voter en conseil d'administration l'organisation des processus d'orientation et d'affectation de leur EPLE. Ainsi, ils se couvrent juridiquement quant aux choix opérés. L'article R. 421-2, paragraphe 4, et l'article R. 421-20, paragraphe 7b, constituent la base juridique justifiant ce vote.**



« **COMME NOUS,  
REJOIGNEZ LA CASDEN,  
LA BANQUE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE !** »

*Carmen, Élise et Matthieu, Professeurs des écoles*



PARTENAIRE PREMIUM

[casden.fr](https://casden.fr)



Retrouvez-nous chez

**BANQUE POPULAIRE** 

CASDEN Banque Populaire – Société Anonyme Coopérative de Banque Populaire à capital variable – Siège social : 1 bis rue Jean Wiener 77420 Champs-sur-Marne – Siren n° 784 275 778 – RCS Meaux – Immatriculation ORIAS n° 07 027 138 • BPCE – Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 170 384 630 euros – Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France 75201 Paris Cedex 13 – Siren n° 493 455 042 – RCS Paris – Immatriculation ORIAS n° 08 045 100 • Crédit photo : © Roman Jehanno • Conception : Insign 2020 • Merci à Carmen, Élise et Matthieu, professeurs des écoles, d'avoir prêté leur visage à notre campagne de communication.



# Pédagogie

## La continuité pédagogique : agilité et réactivité

La « continuité pédagogique », très investie par les personnels, a été difficile à mettre en place : certains enseignants ne disposent pas des moyens pour assurer un lien régulier, un nombre important d'élèves n'ont pas des conditions minimales pour pouvoir effectuer le travail demandé – la fracture numérique désavantage les élèves les moins favorisés – l'accompagnement des apprentissages est inégal...

**L**es opérations de communication sur le thème « nous sommes prêts » ont exaspéré bon nombre de nos collègues,

collègues qui ont dû déployer des trésors d'ingéniosité, et travailler d'arrache-pied avec les personnels pour tenter d'accrocher ou de raccrocher le plus grand nombre.

Dans ce domaine purement pédagogique, là encore, les personnels de di-

rection ont subi une étonnante communication s'adressant avant tout à l'opinion publique, à coups de déclarations médiatiques, parfois reprises comme parole d'évangile par certains recteurs ou DASEN.

Nous avons constamment défendu la même position : simplicité, adaptabilité, confiance aux équipes, équité de traitement pour les élèves et encouragement de l'assiduité. Non sans mal.

## Le DNB et le baccalauréat en contrôle continu... Enfin!

Bien évidemment, la mesure est exceptionnelle, et elle est due à des circonstances tout aussi exceptionnelles. Mais cette décision historique constitue un test grandeur nature qui prouve par l'exemple que, oui, il est possible d'attribuer le DNB en contrôle continu. Même évidence pour attribuer le bac en contrôle continu à un élève déjà accepté dans le supérieur sur dossier, sans mobiliser les personnels et les lycées durant plus d'un mois pour l'occasion.

**E**t il n'est pas nécessaire pour cela de lui faire passer des E3C aussi compliquées que contestées (et vice et versa).

Fidèle à ces mandats, le SNPDEN aurait préféré une prise en compte de la seule évaluation des compétences au travers du socle pour l'attribution du DNB. La solution retenue pose notamment la question de la non prise en compte des collèges qui évaluent sans notes!<sup>(6)</sup>

Le SNPDEN est intervenu au CSE, pour relever cette question d'équité entre les candidats.

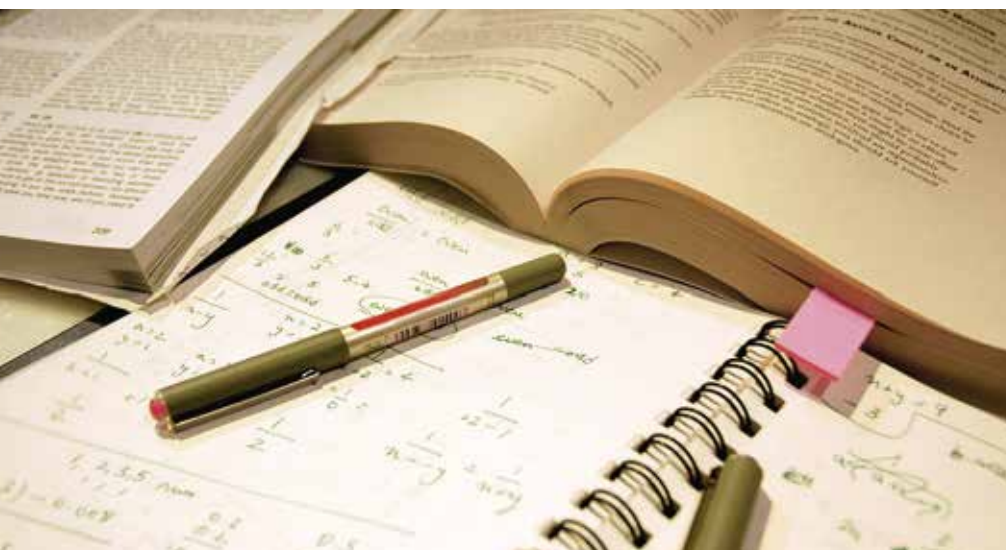
Le décret ne parle en effet que de notes obtenues et ne mentionne pas les modalités pour les élèves qui ne seraient pas évalués par des notes au cours de leur classe de 3<sup>e</sup>.

On en arrive ainsi à une aberration pour les équipes de direction de collèges qui, en travaillant d'arrache-pied avec les équipes enseignantes, ont mis en place une politique d'évaluation fondée sur l'acquisition des compétences et leurs remédiations, se voient par ce texte contraintes de demander aux mêmes équipes de mettre des notes. Les textes se sont adaptés à la situation, mais comme les réponses auront tardé!

Il faut regretter le flou persistant autour des BTS, à tel point que le SNPDEN a dû interpellé le cabinet du Ministre sur l'absence de visibilité sur la question. Ce qui a donné lieu à une cacophonie complète dans les académies où tout et le contraire de tout a été dit, y compris de manière parfois très péremptoire.

Le point d'orgue aura été l'étonnant feuillet de l'épreuve anticipée de Français (EAF) : dès le 31 mars, le SNPDEN, avec l'UNSA-Éducation, demandait la suppression des épreuves orales de l'EAF. La décision prise était finalement la seule qui puisse être considérée comme bienveillante pour les élèves, mais les dégâts étaient faits. □

- 1 LDD 911
- 2 Hebdo 66 et 70
- 3 Hebdo 68 et 70
- 4 Hebdo 72
- 5 Hebdo 66
- 6 Hebdo 74



# Le SNPDEN dans les médias

*Le recensement médiatique détaillé ci-après porte sur la période du 1<sup>er</sup> mars au 31 mai 2020. Une période de 3 mois donc, et bien particulière, puisqu'elle commence peu de temps avant l'annonce du confinement de notre pays en raison de l'épidémie de Covid-19, et couvre à la fois le confinement, la fermeture des établissements scolaires, la mise en place de la continuité pédagogique, puis le début du déconfinement et la réouverture partielle des établissements, avec l'application des protocoles sanitaires.*

*Au moment où ces lignes sont bouclées, nous entrons dans la phase 2 du déconfinement, avec l'annonce par le Premier ministre le 28 mai de la réouverture de tous les établissements scolaires à compter du 2 juin.*

## DES SOLlicitATIONS MÉDIAS QUASI QUOTIDIENNES

Si lors de la précédente période couverte par le numéro de *Direction 268* l'importante sollicitation du SNPDEN par les médias avait déjà été soulignée (cf. *Direction 268* page 12), les statistiques présentées dans cet article sont sans commune mesure avec tout ce que le SNPDEN a pu connaître jusqu'à présent en matière de retombées médiatiques, et témoignent d'une explosion des citations durant la période.

Ainsi, du 1<sup>er</sup> mars au 31 mai, le SNPDEN a enregistré 319 citations réparties de la manière suivante : 57 en mars, 160 en avril et 102 en mai. Un rythme particulièrement soutenu qui fait qu'au mois d'avril et mai, il ne s'est qua-

siment pas passé un jour sans une demande d'interviews de médias.

Nul doute que les élus du syndicat se souviendront de cette période où ils ont dû se rendre disponibles et enchaîner les interviews pour répondre aux multiples sollicitations des journalistes. Ces demandes étant notamment rythmées par les annonces du gouvernement relatives au coronavirus et à ses corollaires sur le fonctionnement des établissements scolaires.

## UN SNPDEN ACTIF ET RÉACTIF

Durant cette période, le syndicat a été particulièrement actif en publiant pas moins de 12 communiqués de presse et 13 lettres de direction, en réaction le

plus souvent aux annonces gouvernementales, et se faisant ainsi l'écho des préoccupations et inquiétudes des collègues sur le terrain, confrontés à une situation inédite, d'une ampleur et d'une gravité exceptionnelle pour le système éducatif.

Les éléments de ces communiqués ont le plus souvent été repris par les agences de presse AEF Info et AFP, et déclinés ensuite dans différents articles. Ils sont sans doute pour une bonne part dans l'augmentation de ces statistiques médias.

Durant toute la période, il faut aussi souligner que le secrétaire général, avec l'appui des membres de l'exécutif, est resté en contact étroit avec les autorités ministérielles et académiques pour leur faire part des questions et interrogations de la profession. Et le SNPDEN national a toujours eu la volonté d'apporter aux équipes de direction des collèges et lycées, par le biais notamment de ses secrétaires académiques et départementaux, appuis et soutien en leur communiquant au mieux informations et conseils dans ce cadre complexe.

## ...AU PLUS PRÈS DES PRÉOCCUPATIONS DU TERRAIN

Le SNPDEN a par ailleurs réclamé un processus de reprise sécurisé, progressif



et adaptable, mais aussi des consignes claires et réalistes sur les conduites à tenir dans le cadre de la réouverture progressive des établissements.

Et alors que le scénario de reprise au 11 mai avait été présenté, il a beaucoup pesé en direction du gouvernement pour faire entendre que cette reprise devait être moins précoce, moins rapide, et moins globale que ce qui était envisagé. Il a également martelé que la plus grande marge de manœuvre devait être accordée aux établissements dans la mise en œuvre des objectifs fixés, et ce, en fonction des contraintes et spécificités locales.

À plusieurs reprises, il est monté au créneau pour dénoncer les injonctions contradictoires de certaines autorités académiques faisant fi des protocoles sanitaires, les dérives fluctuantes, les mises à jour surprises et les pressions en tous genres, n'ayant pour seul impact que de complexifier ou entraver inutilement l'action des chefs d'établissement dans cette période déjà suffisamment compliquée.

Ces différentes actions et réactions ont sans doute aussi contribué à multiplier les citations du SNPDEN dans les médias.

## UN SUJET QUASI UNIQUE : LE CORONAVIRUS ET SON IMPACT SUR LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Si du 1<sup>er</sup> au 12 mars, le thème de la réforme du lycée et du baccalauréat avec la mise en place des E3C, qui avait majoritairement marqué la période précédente, demeurait encore d'actualité (14 citations début mars), il a très vite été chassé par le thème de la Covid-19.

Déjà à partir du 25 février, ce sujet de la Covid-19 était d'ailleurs le second thème sur lequel le SNPDEN était solli-

cité par les médias, à raison de 14 citations en 5 jours.

Et, c'est donc sans surprise que ce thème s'est révélé ensuite le thème n° 1 sur lequel le syndicat a été interrogé du 1<sup>er</sup> mars au 31 mai, à raison de 292 citations sur les 319 recensées, soit près de 92 % des citations.

Les nombreuses interviews des élus du syndicat ont ainsi porté sur l'impact du confinement et la fermeture des établissements, sur les directives ministérielles, le protocole sanitaire et ses difficultés d'application, les préconisations inopérantes du conseil scientifique, l'accueil des enfants des personnels soignants, la responsabilité des chefs d'établissement, la continuité pédagogique, l'égalité de traitement des élèves et le problème des décrocheurs, le devenir des examens, leurs modalités d'organisation et les différents scénarios envisagés et finalement retenus, puis l'organisation du déconfinement, la préparation des établissements à la réouverture, l'annonce de la suppression de l'oral du bac de français...

Prônant avant tout une reprise bien pensée, sécurisée, qualitative et progres-

sive, plus que quantitative, et en adéquation avec les protocoles sanitaires, ce qui n'est pas toujours allé de soi dans certaines académies, le syndicat s'est félicité de voir repris dans les annonces ministérielles certaines de ses préconisations : simplicité, adaptabilité, confiance aux équipes, équité de traitement pour les élèves et encouragement de l'assiduité sont des critères qu'il a régulièrement mis en avant dans les médias.

Ainsi, dans ce contexte inédit et compliqué, le syndicat est apparu pour les journalistes comme un témoin incontournable et lucide de la réalité des établissements, ces derniers très friands d'ailleurs de ses remontées d'enquêtes chiffrées.

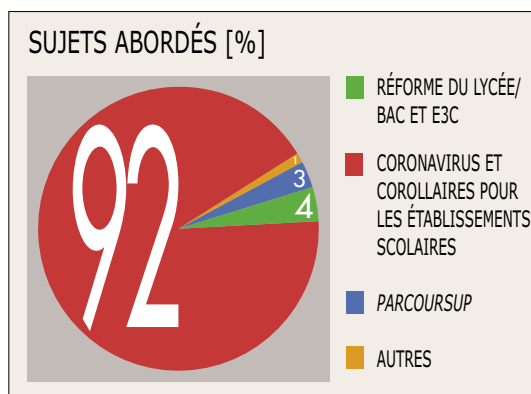
Grâce à sa forte présence dans les médias, il a permis de faire entendre la voix des personnels de direction, cadres opérationnels de terrain toujours en première ligne pour répondre à toutes les sollicitations, commandes et injonctions parfois contradictoires, et pour gérer au mieux et de manière responsable, la reprise et ses conséquences dans les établissements scolaires.

## ET À PART LE CORONA... ?

En dehors du thème quasi unique de la Covid-19 et de son impact sur le fonctionnement des établissements scolaires, le SNPDEN a été très peu interrogé sur d'autres sujets.

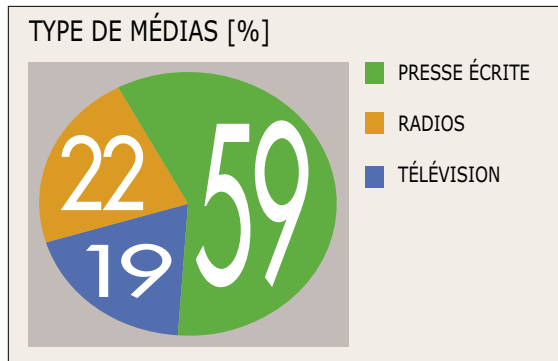
Ainsi, 14 interviews ont porté sur le thème de la réforme du lycée et du bac et la mise en œuvre des E3C, soit un peu plus de 4 % des citations médias (4,39 %), suivies de 9 interviews sur *Parcoursup* et les premières réponses d'affectation, soit près de 3 % des citations (2,82 %).

3 autres citations ont porté sur les mutations des personnels de direction et le manque d'opacité du mouvement, et 1 sur le sujet de la parité dans le corps des personnels de direction (soit un peu plus de 1 % des citations, 1,25 %).



## UNE LÉGÈRE PROGRESSION DE LA PRÉSENCE DU SYNDICAT À LA RADIO ET À LA TÉLÉVISION

Si durant la période considérée, la présence du syndicat dans les médias s'est une fois de plus essentiellement illustrée à travers la presse écrite, à raison de 190 citations sur les 319 répertoriées, ce qui représente un peu plus de 59 % des citations médias (69 % sur la période précédente), on note cependant une légère progression de la présence du syndicat sur les ondes, avec 70 passages (soit près de 22 % des citations, contre 20 % sur la période précédente), tout comme à la télévision, avec 59 passages (soit près de 19 % contre 11 % sur la période précédente).



SNPDEN  
21 RUE BÉRANGER  
75003 PARIS  
TÉL. : 01 49 96 66 66  
FAX : 01 49 96 66 69  
MÉL : siege@snpdn.net

Directeur de la Publication  
PHILIPPE VINCENT  
Rédacteur en chef  
BRUNO BOBKIEWICZ  
Rédacteur en chef adjoint  
ABDEL-NASSER LAROUCI-ROUBATE  
Commission pédagogie:  
LYSIANE GERVAIS  
GWÉNAÉL SUREL

Commission vie syndicale:  
PASCAL CHARPENTIER

Commission métier:  
JOËL LAMOISE

Commission carrière:  
CHRISTEL BOURY

Relecture :  
VALÉRIE FAURE/  
LILIANE GARIN

Conception/Réalisation  
TOKYO MADE ME  
JOHANNES MUELLER

Crédit photographique :  
SNPDEN

Publicité  
ANAT REGIE  
TÉL. : 0143123815  
Directrice de Publicité  
MARIE UGHETTO  
m.ughetto@anatregie.fr

Impression  
IMPRIMERIE VOLUPRINT  
ZA DES BRÉANDES  
89000 PERRIGNY  
TÉL. : 0386180600

DIRECTION - ISSN 1151-2911  
COMMISSION PARITAIRE DE  
PUBLICATIONS ET AGENCE  
DE PRESSE 0314 S 08103

N° DE SIRET : 30448780400045  
DIRECTION 269  
MIS SOUS PRESSE  
LE 15 JUIN 2020

Les articles, hormis les textes d'orientation votés par les instances syndicales, sont de libres contributions au débat syndical qui ne sont pas nécessairement les positions arrêtées par le SNPDEN.

## INDEX DES ANNONCEURS

INCB TURBOSELF	2
INDEX-EDUCATION	4-5
MAIF	9
CASDEN	13
ALISE	80

## RÉPARTITION DÉTAILLÉE DES CITATIONS SELON LE TYPE DE MÉDIAS

### 190 citations en presse écrite (y compris web médias)

- **143 citations dans les quotidiens nationaux ou régionaux et magazines** : avec en tête à raison de 16 citations *La Croix*, 15 citations pour *Le Parisien*, 14 pour *Le Monde*, 13 pour *Ouest-France*; puis 10 citations pour *Le Figaro*, 8 pour *L'Express*, 6 pour *Les Echos*, 5 citations dans *20Minutes*, 4 citations dans *Le Point*, *Libération* et *24Matins.fr*, 3 pour *LeNouvelobs.com*, *Mediapart* et *Sud-Ouest*. **On relève ensuite 2 citations par** *LeJDD*, *L'Opinion.fr*, *Le journal de Saône-et-Loire* et *Yahooactualités.com*. **Et 1 citation également dans chacun des supports suivants** : *Aujourd'hui France*, *L'Etudiant Educpro*, *Le Courrier de l'Ouest*, *La Voix du Nord*, *Le Télégramme.fr*, *L'Est Républicain*, *La Provence.com*, *Le Progrès*, *Nice-Matin*, *Le Courrier Cauchois.fr*, *Imaz Presse Réunion.fr*, *L'Indépendant.fr*, *L'Union.fr*, *LeCourrierPicard*, *Charente-Libre*, *www.myangers.info*, *Banquedesterritoires.fr*, *Bastamag.net*, *Ruedesconfines.com*, *La Gazette des communes*, *Macommune.info*. **Pour les magazines** : 4 citations également dans *Télérama* et 1 dans *Marianne*, *Challenges.fr* et *La Voix des parents*.
- **47 citations d'agences de presse ou presse « spécialisée » sur le web** : 15 dépêches *AEF Info*, 9 *AFP*, 10 *Touteduc.fr*, 10 *Café Pédagogique*, 3 *Vousnouils.fr*.

### 70 passages à la radio

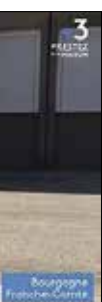
14 sur *France Bleu* (national et régional), 13 sur *RMC*, 12 sur *France Inter*, 10 sur *France Info*, 8 sur *Europe 1*, 6 sur *Radio Classique*, 4 sur *Sud Radio*, 2 *Radio France* et 1 *RTL*.

### 59 passages à la télévision

22 sur *BFM TV*, 9 sur *France 3* (National et Régional), 8 sur *TF1*, 6 sur *France 2*, 4 *CNews*, 3 *LCI*, 2 *M6* et 1 passage sur chacune des chaînes suivantes : *France 24*, *Canal +*, *PublicSenat.fr*, la TV locale *Weo* et la chaîne autrichienne *ORF2*.

**Ce recensement est effectué à partir des remontées médias connues, directement traitées par le siège, et celles transmises par les membres de l'exécutif syndical national, les secrétaires académiques et départementaux. Il s'agit donc de statistiques à minima et pas forcément exhaustives, mais qui donnent une bonne tendance de la présence du syndicat dans les médias !**

Valérie FAURE – Documentation



Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation, qu'elle soit partielle ou intégrale, quel qu'en soit le procédé, le support ou le média, est strictement interdite sans autorisation écrite du SNPDEN, sauf dans les cas prévus par l'article L.122-5 du Code de la propriété intellectuelle.

# L'école dans la crise sanitaire



*On a pu relever, ici ou là, que même la Seconde guerre mondiale n'avait pas connu une telle suspension des activités scolaires. Comparaison excessive, ou signe de la singularité de ce que nous venons de traverser, il faudra attendre que le temps fasse le tri, et qu'avec le recul des analyses plus précises nous rendent les événements que nous avons traversés plus intelligibles. Pour l'instant, nous nous contentons de vous livrer les témoignages, récits et réflexions qui ont accompagné l'action syndicale et l'engagement sur le terrain de chaque personnel de direction. Que soient sincèrement remerciés tous ceux qui d'une main faisaient, défaisaient des emplois du temps, ou adaptaient des protocoles intenable, et de l'autre prenaient quelques notes ou des photos pour partager avec nous leur expérience de la crise.*

# « Ne surtout pas rester seul »

Nous retraçons les grandes étapes des interventions du SNPDEN auprès des autorités, mais aussi pour porter une parole collective et les enjeux de notre métier dans un débat public sur la crise sanitaire et sur l'école qui a souvent été confus, incertain, et parfois anxiogène. De lettres de direction en communiqués de presse, le SNPDEN a assuré une veille constante pour défendre les intérêts des personnels de direction. Extraits et collages, précédés de quelques éléments de contexte, pour revivre cette période inédite qui restera dans les annales de notre histoire scolaire et qui marquera durablement notre histoire syndicale...

## 13 mars

Deux lettres de direction le même jour. L'annonce présidentielle de la fermeture des établissements tombe comme un coup de tonnerre. Fait assez rare dans notre communication syndicale, nous décidons d'adresser deux messages à nos adhérents. Nous reproduisons ici les deux LDD intégralement.

### **LETTRE DE DIRECTION 912: À SITUATION EXCEPTIONNELLE, RÉPONSE EXCEPTIONNELLE**

*Le SNPDEN-UNSA prend acte de la mesure générale de fermeture de l'ensemble des collèges et lycées publics annoncée hier soir par le Président de la République.*

### **LETTRE DE DIRECTION 913: FERMETURE DES ÉTABLISSEMENTS: PLUS QUE JAMAIS, ENSEMBLE !**

*Devant cette situation professionnelle inédite et majeure, le SNPDEN propose à tous les collègues de ne surtout pas rester seuls et d'échan-*

*ger : les expériences du Haut Rhin et de l'Oise seront précieuses, et nous pourrons nous faire le relais de vos questions pratiques.*

## 19 mars

Accompagner, soutenir les collègues et leur proposer des solutions concrètes. Voilà la seule ligne et toute la force d'un syndicat qui veut aussi être force de proposition.

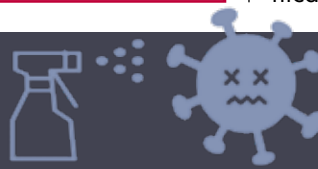
### **LETTRE DE DIRECTION 914: LE SNPDEN-UNSA ACCOMPAGNE ET SOUTIENT LES PERSONNELS DE DIRECTION (extrait)**

*Les deux impératifs majeurs prioritaires vont être d'une part d'assurer continuités administrative (pour nous et nos personnels) et pédagogique (pour nos élèves), et d'autre part l'accueil exceptionnel des enfants des personnels soignants sans autre solution de garde. Mis à part ces deux nécessités, tout le reste devra être reporté, maintenu*

*par le télétravail ou organisé en audio ou visio-connexion. Ces mesures drastiques s'imposent à nous et elles vont nous conduire à organiser, sur des bases nouvelles et à grande échelle, des formes généralisées d'enseignement à distance, et ce sur des durées possibles de plusieurs semaines. Il s'agit là d'un défi hors norme pour le service public d'éducation appelé ainsi à maintenir ses missions dans des conditions exceptionnelles : cette exigence va une nouvelle fois conduire les personnels de direction à se mobiliser pour faire face aux attentes de l'institution comme aux demandes des élèves et des familles. [...] le SNPDEN-UNSA se mettra à la disposition [de tous les personnels de direction] pour leur apporter au plus près conseil, aide et soutien, et les aider ainsi à assurer au mieux leurs fonctions dans un contexte complexe et incertain.*

## 27 mars

Examens, orientation, affectation, accueil des enfants de soignants, relations avec les autorités académiques, etc. Le secrétariat national balaye l'ensemble des conséquences de cette crise sur le travail des personnels de direction. Et prend position sur chaque point, propose une ligne de conduite ou interpelle le ministère sur les zones d'ombre et les incertitudes. Formuler et porter un discours clair et pragmatique sur tous les aspects d'une question complexe, c'est aussi défendre un certain syndicalisme qui place l'efficacité et le service aux adhérents avant les grands discours ! C'est ce dont témoigne notre communication syndicale du 31 mars 2020,



qui fait état d'une position construite avec l'UNSA-Éducation. Plusieurs semaines avant que la décision ne soit prise d'annuler tous les examens, le SNPDEN-UNSA portait déjà le discours de la simplification.

### COMMUNICATION DU 31 MARS 2020 SUR LES EXAMENS :

*Aussi, il paraît nécessaire d'alléger au maximum la logistique des épreuves (édition de nouveaux sujets; installation des salles; surveillance...). En effet, la reprise des cours, l'organisation des concertations pédagogiques (conseils d'enseignement, rencontre des coordonnateurs de disciplines, conseil pédagogique), la tenue des conseils de classe, les opérations d'orientation, la préparation et la passation des épreuves des examens (ainsi que dans un certain nombre d'établissements celle de concours de recrutement de personnels ou pour les grandes écoles), et la préparation de la rentrée constitueront pour les personnels de direction, les équipes enseignantes et de secrétariat ainsi que les corps d'inspection, une charge considérable de travail en un temps trop contraint. Or l'organisation des examens signifie installer des salles donc suspendre les cours. L'exemple de l'Écosse et l'Angleterre est à prendre en considération, les examens y ont été annulés.*

## 20 avril

Pour le SNPDEN, à partir du 11 mai, ce ne pourra être que SI et SEULEMENT SI! À peine s'était-on remis de la stupeur qu'avait créé le confinement, à peine achevait-on de prendre la mesure des problèmes soulevés que le débat

sur la reprise agitait l'espace public. Le SNPDEN a alors établi à quelles conditions cette reprise serait envisageable et porté au ministère mais aussi auprès de la presse toutes les questions que ne manquerait pas de soulever la situation.

### EXTRAITS DU COMMUNIQUÉ DE PRESSE :

*La sécurisation passe par un protocole national garantissant des conditions sanitaires incontestables et certifiées à la hauteur des enjeux de santé des élèves et des personnels. Au-delà des organisations pédagogiques à repenser, la réouverture des établissements doit être garantie par une véritable expertise qui ne peut être que celle des autorités sanitaires habilitées.*

## 26 avril

Si notre rôle c'est de proposer des solutions dans le cadre d'un dialogue constructif et pragmatique, il est des situations dans lesquelles nous devons aussi porter une parole plus tranchante. C'est la réaction que nous avons eue aux premières préconisations du Conseil scientifique sur les conditions de reprise dans les EPLE. Deux mots évocateurs, très largement repris dans toute la presse auront suffi à dire le sentiment de toute une profession à ce moment-là : MISSION IMPOSSIBLE !

### HEBDO DU 26 AVRIL, extraits :

*Il est par contre certain que la somme des préconisations à appliquer conduirait-elle à nous confier en tant que responsables des questions sanitaires et de sécurité une mission im-*

*possible à assurer et à assumer dans nos collèges et lycées.*

*Si le SNPDEN est bien d'accord avec le 1<sup>er</sup> point essentiel du Conseil scientifique qui estime que les personnels de direction, les enseignants et les associations de parents d'élèves (auxquels il faudra ajouter les représentants des autres personnels et des élèves) doivent être associés tout au long du processus de réouverture des établissements (pour nous via les conseils d'administration voire les CHS selon les cas), il considère qu'en l'état il paraît impossible, sauf très rares exceptions, de prévoir leur mise en œuvre effective pour garantir au plan sanitaire la réouverture des EPLE.*

## 1<sup>er</sup> mai

Fête du travail, l'occasion de célébrer une première petite victoire. Quand on a constaté qu'après les mesures préconisées par le conseil scientifique, les alertes lancées par le SNPDEN avaient porté leur fruit. Le gouvernement annonçait alors des mesures de reprise équilibrées, mesurées, partielles et réalistes. Un communiqué le 1<sup>er</sup> mai, pour notre organisation, c'est très certainement une première, et cela témoigne de la période exceptionnelle que nous avons vécu (l'occasion de remercier les petites mains, Isabelle, Valérie et Joëlle, qui veillent sur ces communiqués, même quand tout le monde est en congé!).

### COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 1<sup>er</sup> MAI, extrait :

*Dans la période allant du 21 au 28 avril, le SNPDEN aura beaucoup pesé en direction du gouvernement*





*pour faire entendre que la reprise devait être moins précoce, moins rapide et moins globale que ce qui était envisagé.*

*Nous avons également beaucoup dit à quel point les préconisations faites par le Conseil scientifique COVID-19 dans ses notes publiques des 20 et 24 avril nous semblaient incompatibles avec les hypothèses d'organisations d'accueil d'élèves en collège ou en lycée telles qu'avancées par le ministre devant les députés le 21 avril.*

*Au final, et même si bien des sujets restent encore à traiter et des précisions à obtenir de Jean-Michel BLANQUER que nous avons rencontré le mercredi 29 avril, le SNPDEN prend acte d'un dispositif qui nous apparaît plus modeste et plus souple que celui pensé initialement et donc plus réaliste et réalisable en particulier dans les collèges à compter du 18 mai.*

## 6 mai

« Ou, quand certains échelons académiques, visiblement adeptes de la politique du chiffre, seraient bien inspirés d'écouter le président ! ». On se souviendra certainement longtemps de cette période comme d'une période qui s'est aussi illustrée par la cacophonie ambiante. Télescopages des paroles ministérielles et présidentielles, couacs académiques, parfois excès de zèle... Veillant au grain, il nous est parfois apparu nécessaire de rapporter un peu de cohérence et de bon sens dans le débat public. C'est aussi cela l'action syndicale : mettre chacun à l'abri des pressions et petits pouvoirs locaux...

### LETTRE DE DIRECTION 917, extraits :

*« Je veux plutôt une bonne rentrée qu'une rentrée en nombre » Emmanuel MACRON – 5 mai 2020. Le SNPDEN-UNSA considère qu'il est juste et raisonnable de favoriser le retour des élèves dans les établissements secondaires publics, tant pour des raisons sociales que pédagogiques, mais aussi parce que c'est la finalité même de l'École républicaine, voire sa raison d'être essentielle. Mais il considère également, rejoignant en cela les paroles du président de la République déclarant dans les médias « je veux plutôt une bonne rentrée qu'une rentrée en nombre », que cette reprise doit être, avant tout, bien pensée, qualitative et progressive, plus que quantitative. C'est pourquoi le SNPDEN ne peut accepter les pressions qui se font jour de la part de certaines autorités académiques, qui soit fixent aux collègues des objectifs chiffrés à atteindre, soit s'émeuvent de ce qu'elles considèrent comme des prévisions d'accueil trop faibles à leurs yeux.*

## 13 mai

Mise en œuvre du protocole sanitaire, compétences du chef d'établissement et du conseil d'administration. Parce qu'il ne suffit pas de s'opposer ou d'alerter, parce qu'il ne suffit pas de dire ce qui est souhaitable et de proposer des idées, parce qu'il ne suffit pas que ces idées soient admises, reprises, reconnues pour leur efficacité et leur bon sens, il faut, en plus, donner le mode d'emploi et rappeler ce qui fonde l'autonomie des établissements, comment ils fonctionnent, etc. C'est ce que nous avons fait en rappelant, peut-être plus à

destination des rectorats et des DSDEN trop pressés et intrusifs, qu'à destination des collègues, comment le protocole sanitaire devait être mis en œuvre.

### LETTRE DE DIRECTION 919, extrait :

*Représentant de l'État au sein de l'EPLÉ, le chef d'établissement « prend toutes dispositions, en liaison avec les autorités administratives compétentes, pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité de l'établissement » (article R. 421-10 alinéa 3, du Code de l'éducation).*

## 18 mai

Nous ferons au mieux!... Avec les moyens dont nous disposons. À cette date, la reprise se précise, le pays se divise en vert et rouge. Il faut alors soutenir et rassurer les pionniers de la reprise. Un mot de soutien et des outils concrets pour faire face... Cette LDD était accompagnée d'un courrier type pour pallier les difficultés d'opposition des conseils d'administration.

### LETTRE DE DIRECTION 920, extrait :

*Sincères pensées pour les collègues, principaux et adjoints, concernés aujourd'hui ou dans les jours qui viennent par la reprise et l'accueil des élèves sur site. Le SNPDEN est à vos côtés pour vous protéger de toute pression et d'une politique du chiffre qui semble se dessiner. À l'impossible, nul n'est tenu. Retrouvez notre boîte à outils et nos fiches professionnelles sur le site [www.snpden.net](http://www.snpden.net).*



# 23 mai

Double conseil de classe au 3ème trimestre : « Et à chaque fois que le chef d'établissement le juge utile... »

Et encore un rappel aux textes et aux prérogatives du chef d'établissement. Face à l'imagination débordante de certains services pour nous écrire des scénarios de fin d'année tous aussi improbables les uns que les autres, un autre rappel des textes a été nécessaire. Il faut garder à l'esprit que les rectorats et DSDEN étaient souvent informés à l'occasion de conférences de presse ou d'interventions télévisées, que des FAQ ou des commentaires dans la presse écrite tenaient lieu de bible et de BO. Dans cette dissolution du quotidien et cette mise entre parenthèses de l'Etat de droit qui a marqué la période, il appartenait aux organisations syndicales de sans cesse rappeler le cadre dans lequel devait s'inscrire notre action.

## LETTRE DE DIRECTION 917, extraits :

**« Je veux plutôt une bonne rentrée qu'une rentrée en nombre » Emmanuel MACRON – 5 mai 2020. Le SNPDEN-UNSA considère qu'il est juste et raisonnable de favoriser le retour des élèves dans les**

**établissements secondaires publics, tant pour des raisons sociales que pédagogiques, mais aussi parce que c'est la finalité même de l'École républicaine, voire sa raison d'être essentielle. Mais il considère également, rejoignant en cela les paroles du président de la République déclarant dans les médias « je veux plutôt une bonne rentrée qu'une rentrée en nombre », que cette reprise doit être, avant tout, bien pensée, qualitative et progressive, plus que quantitative. C'est pourquoi le SNPDEN ne peut accepter les pressions qui se font jour de la part de certaines autorités académiques, qui soit fixent aux collègues des objectifs chiffrés à atteindre, soit s'émeuvent de ce qu'elles considèrent comme des prévisions d'accueil trop faibles à leurs yeux.**

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE.

extraits :

**A la tête de ces EPLE, les personnels de direction, en cadres responsables, sont des professionnels reconnus et expérimentés qui savent et sauront avec raison, sagesse et souci du bien commun, mettre en œuvre des dispositifs adaptés pour accueillir, dans les meilleures conditions de sécurité sanitaire possibles, les élèves qui ont le plus besoin d'un retour en classe. Il s'agit donc de les laisser bien faire plutôt que de leur expliquer comment faire et pour combien.**

**Comme nos collègues de la Fonction publique hospitalière (FPH), nous avons la volonté d'assumer nos missions de service public, car elles correspondent, dans ce contexte de sortie partielle de crise, aux valeurs majeures que nous portons pour l'école et qui donnent du sens à notre engagement. Avec de la sérénité et de la constance, les EPLE et les personnels de direction sauront eux aussi, dans la durée, faire la preuve de leur efficacité. Ils l'ont fait avant le confinement, ils l'ont fait pendant, et ils le feront après, même si tout le monde voit bien que cette troisième étape est à la fois et la plus complexe et la plus essentielle pour nos publics scolaires les plus fragiles !**

# 27 mai

Les EPLE, « services de réanimation » de l'enseignement secondaire ? La métaphore était audacieuse. Mais il fallait bien donner une image qui frappe les consciences, et qui traduise fidèlement l'importance vitale, pour notre système éducatif, de cet opérateur indispensable et trop souvent malmené qu'est l'EPLE.

**La période aura aussi été exceptionnelle pour notre organisation syndicale. Elle aura été marquée par la fidélité et la constance. Fidélité et constance de ses cadres qui ont multiplié, aux échelons national et local, les visioconférences avec les autorités ou les assemblées académiques et départementales pour échanger, délibérer et agir ensemble. Fidélité et constance aux modes d'action du SNPDEN : interventions dans le débat public, esprit critique et approche constructive. Fidélité et constance dans les valeurs : respect des prérogatives des uns et des autres, confiance dans les personnels de direction et leur capacité à agir en cadres conscients et responsables à la tête d'établissements autonomes. Nous avons obtenu gain de cause sur les examens, sur la progressivité de la reprise, sur le respect de l'expertise des établissements, et le respect de leur autonomie, etc.**

**Certes, de nombreux chantiers restent en suspens, et il faudrait une revue toute entière pour lister l'ensemble des interventions formelles et informelles auprès du ministère ou des académies pour débloquer tel ou tel point litigieux. Pour autant, l'adoption par les autorités de nos solutions de bon sens, l'inventivité des établissements pour assurer la continuité pédagogique, et l'énergie avec laquelle les équipes de direction ont assuré la pérennité du service public d'éducation, montrent à quel point notre voix syndicale, en plus d'être majoritaire parmi les collègues, reste définitivement la plus pertinente en toute situation. □**



# Continuité pédagogique : premières pistes de réflexion

*Nous avons connu ces derniers mois une situation inédite. Cette période a été vécue par les équipes de direction comme un temps de doute, d'interrogations, certainement pas comme un moment de ralentissement des activités, mais bien encore une surcharge de travail, en collège comme en lycée. À l'heure où la reprise s'amorce, de nombreuses questions se posent : quel bilan commencer à esquisser – très modestement – pour la continuité pédagogique ? Quels impacts sur nos pratiques quotidiennes ? Quelles modifications quant au lien qui existait auparavant entre la famille et l'école ? Davantage encore, quelles conséquences sur la scolarité à long terme des élèves ? S'il est bien trop tôt pour apporter des réponses complètes et satisfaisantes à la totalité de ces interrogations, quelques pistes de réflexion existent. Philippe Meirieu indique d'ores et déjà « que la relation entre l'école et les familles sera à revisiter ». A-t-il raison ?*

Selon le site du ministère de l'Éducation nationale consacré à l'organisation scolaire, depuis le 16 mars, « la continuité pédagogique vise, en cas d'éloignement temporaire d'élèves ou de fermeture d'écoles, collèges et lycées, à maintenir un lien pédagogique entre les professeurs et les élèves, à entretenir les connaissances déjà acquises par les élèves, tout en permettant l'acquisition de nouveaux savoirs ».

« Continuité pédagogique ». L'expression a été dès le premier jour galvaudée. Originellement, le terme est utilisé dans un contexte tout autre. Il se réfère bien davantage à la consolidation des liens entre les différents cycles, du primaire vers le secondaire et le supérieur. Mais ce qu'en ont retenu les médias et les équipes pédagogiques, c'est bien que, pendant la période de confinement, le lien devait être maintenu à tout prix entre les écoles et les familles.

Dès lors, la problématique est décalée par rapport à notre fonctionnement habituel. On met en avant la coéducation, le rôle fondamental que les parents vont devoir dorénavant assumer dans l'éducation de leurs enfants. À eux d'endosser peu ou prou le rôle d'éducateurs, celui « d'enseignants de remplacement », auprès de millions d'enfants confinés. De nombreux termes sont remis très rapidement à la mode : « coopération », « transmission des savoirs ». En quelques jours, la projection est renversée. Il ne s'agit plus comme auparavant « d'ouvrir l'école aux parents », expression largement répandue depuis les premiers textes sur le sujet dans les années 1970, mais bien de faire d'eux des vecteurs à part entière de l'enseignement et de la transmission des savoirs, de les en charger, en complément du distanciel. Alors que jusque-là le lien se limite bien souvent à une « communication descendante d'informations » en direction



Audrey CHANONAT,  
Commission Éducation  
& pédagogie

des familles, ce qui ne leur permet pas d'avoir une prise réelle sur le véritable travail scolaire, encore moins sur l'appropriation des savoirs, les familles se retrouvent au cœur de la problématique.

La continuité sera-t-elle alors l'occasion de créer de nouveaux rapports entre l'école et les parents, puisque de nombreux chercheurs en sciences de l'éducation insistent sur le rôle capital de leur implication dans la réussite des élèves (Monceau 2017) ?

Dès les premiers jours, les choses n'apparaissent pas tout à fait sous cet angle. Alors que le ministère, sentant venir les choses, annonce très largement que l'école est prête à assumer l'éducation à distance, **les chefs d'établissement se préparent, sur le terrain, bien plus conscients des difficultés de fonctionnement et des obstacles numériques qu'il va falloir surmonter.** Et les équipes de





direction ne s'y trompent pas, les obstacles sont là, bien réels, et effectivement bloquants.

Les problèmes apparaissent très vite: capacité des réseaux saturés (CNED classe à la maison, ENT), familles non équipées, pénurie de matières premières (encre; imprimante), paralysie des services postaux, manque de temps d'anticipation pour communiquer l'ensemble des informations aux élèves, travail ne reposant que sur l'équipement personnel des enseignants ou presque, sans compter le fameux respect des normes RGPD qui a mis, à un moment ou c'était inutile voire grotesque, des bâtons dans les roues, au point que bien peu au final en auront tenu complètement compte. Du côté des familles, équipement insuffisant pour assurer l'ensemble des connexions à conjuguer au télétravail, organisation quotidienne bien lourde à assumer (et à trouver tout simplement), responsabilité de « prendre la place » des enseignants et d'assumer l'acte éducatif... Sans compter, pour les plus fragiles, l'obstacle de la langue, du niveau éducatif des parents bien incapables parfois d'aider leurs enfants, le manque de codes scolaires...

Dès lors, le discours sur le « creusement des inégalités » emplit le devant de la scène. L'ensemble du monde éducatif souligne que la période est fondamentalement génératrice et renforçatrice des inégalités. Qu'elles soient matérielles et sociales, linguistiques ou culturelles, elles ont fait exploser le semblant d'unité du système. **La véritable continuité s'est vite avérée illusoire**: impossible de

poursuivre une progression collective et d'assurer un suivi individuel à travers les outils informatiques. Et pas seulement en raison des différences d'équipement de chaque enfant ou de l'imperfection des outils numériques, mais parce que l'activité pédagogique elle-même est incompatible avec la dispersion et la segmentation de l'enseignement à distance. Plusieurs publics fragiles restent à l'écart, bien que les efforts des équipes aient été incommensurables pour les raccrocher: les élèves en situation de handicap dans les ULIS, ceux des sections d'enseignement général et professionnel adapté, et, peut-être encore plus, les lycéens professionnels. Si le ministère estime de 5 à 8 % le taux de décrocheurs dans les premières semaines (a-t-il été remesuré d'ailleurs après plus de 9 semaines d'effort quotidien des familles et d'épuisement des élèves et des enseignants?), il n'en reste pas moins qu'il pourrait avoir avoisiné les 60 % dans certains LP.

En réalité, cette crise pointe nos défaillances et met en évidence l'influence des critères sociaux, économiques et culturels qui pèsent sur la réussite scolaire. D'autant qu'en l'absence du cadre structurant de la classe et des interactions en temps réel qui recentrent l'élève sur les apprentissages, ceux-ci restent en effet bien fragmentaires. Le pédagogue – oui – est bien indispensable à un acte d'enseigner porteur de sens et d'efficacité.

À l'issue de cette période et de ces premiers constats, plusieurs pistes de réflexion ont été ouvertes, sans aucun doute non exhaustives.

## 1 Quels rapports nouveaux entre les parents et l'école?

Selon une enquête menée par des chercheurs suisses, « les enseignants partagent la conviction que c'est en modifiant les conduites éducatives parentales que les performances de l'élève peuvent s'améliorer, même si ils ont des doutes concernant les capacités des parents à se transformer » (Deshayes et al., 2019). Mais les sociologues montrent que les relations école-parents sont plus difficiles que jamais à mettre en œuvre. On parle très facilement – et les équipes de direction le savent bien – de « parents consommateurs d'école », conception qui révèle des tensions et des mésententes (Schaming et Marquet 2019). On a également évoqué les « parents démissionnaires », ceux-là même dont les actions – ou non actions – ont sans doute mis encore davantage en danger le devenir de leurs enfants (encore faudrait-il en analyser l'origine bien entendu).

Mais il ne faut pas oublier que dans cette affaire, les attentes sont doubles: d'un côté les enseignants désirent recevoir des enfants possédant les codes sociaux, les « codes scolaires » inculqués par les familles en amont; ils attendent des parents un suivi régulier, tout en leur demandant d'accepter une forme de « jugement » porté sur leur enfant qui est parfois difficilement soutenable. Il s'agit de surcroît d'éviter les intrusions des parents dans l'école, qui sont parfois vécues comme des menaces contre leur autonomie professionnelle et leur légitimité pédagogique (Bresson & Mellier, 2015).

De l'autre, des parents qui demandent une action éducatrice renforcée de la part de l'école, voire que celle-ci assume des missions qui vont bien au-delà de celles assignées par le Code de l'éducation.

Cette double position a été remise en cause par la continuité, on le comprendra aisément, sans être en mesure pour l'instant de mesurer à quel point les rapports parents-école vont changer dans la période qui s'ouvre.



## Comment mettre en place une réelle coéducation à l'avenir ?

La continuité pédagogique a révélé la réelle complexité de cette question, qui n'a toujours pas trouvé de véritables réponses à l'issue de trente années d'interrogations. La construction d'un dialogue productif avec les parents, au-delà des représentations des erreurs supposées de chacun, repose sur une volonté double de part et d'autre. La coéducation, même inscrite dans la loi de refondation de l'école de 2013, « doit se concrétiser par une participation accrue des parents à l'action éducative dans l'intérêt de la réussite de tous les enfants » : elle n'existe pas véritablement, et relève plutôt de la « collaboration », du « partenariat » ou de « l'alliance » (Adish 2017). Elle a en tout cas été plus que difficile à faire vivre dans la réalité de ces deux derniers mois, pour les raisons évoquées plus haut. L'un des aspects centraux de l'affaire a été de reconnaître, de part et d'autre – familles-école – la légitimité des acteurs contraints ou non de l'éducation. De la part des parents, de légitimer leur propre action éducative, voire d'en assumer une très grande partie. Bisson-Vaivre et Kherroubi, dans l'éditorial de la revue Administration et éducation N° 153 (2017), évoquent la nécessité de communiquer bien davantage envers les parents sur la nature de l'acte pédagogique. Cette piste doit être envisagée.

Cette période a-t-elle comme nous le soupçonnions continué à creuser les inégalités ?

**La commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) a publié le 26 mai 2020 un avis, estimant**

**que la « continuité pédagogique s'est révélée largement illusoire et a contribué à renforcer les inégalités entre les élèves ». Elle explique qu'elle a reposé essentiellement sur le « dévouement du personnel éducatif » et que sa mise en œuvre a révélé une « méconnaissance rare des réalités du terrain et du fonctionnement des familles ».** Elle indique également que « l'impact des inégalités économiques et sociales a été multiplié par le confinement ».

Selon la commission, le chiffre avancé par le ministère de 4 % de décrocheurs est bien en-deçà de la réalité, et les impacts ont été dramatiques pour les lycées professionnels. Elle craint un creusement des écarts entre les sections générales et les sections professionnelles, ainsi que des effets irréversibles pour les élèves à besoins spécifiques. Enfin, elle estime que la responsabilité de la sortie de confinement a largement été reportée sur les collectivités, ce qui a favorisé les inégalités territoriales encore davantage.

Bien entendu, il fallait à tout prix maintenir un lien avec les familles, et le « moins bien » est préférable au « rien », même dans un contexte qui renforce les inégalités. Pour autant, la CNCDH prévoit d'ici quelques semaines une étude complémentaire. Nous en attendons les résultats.

## Quels impacts sur l'acte pédagogique lui-même ?

**Le confinement a mis en exergue un aspect que nous connaissions déjà : l'acte éducatif n'est pas une juxtaposition d'actions individuelles (Philippe Meirieu).** L'enseignant est une « figure tutélaire » qui crée du « commun » tout en accompagnant chacun dans « sa singularité ». C'est une dialectique entre le collectif et l'individuel, un partage de savoirs et de valeurs, dans une salle de classe, où des moments de retours, de reprises, sont institués par une parole cadrée (« exigence de justesse et de précision » dit Meirieu). Mais quand l'élève n'est pas là et que l'interaction n'est pas possible, l'acte d'enseignement perd sens. On ne

peut plus alors entretenir le goût de la persévérance et la motivation, qui sont des objectifs à atteindre et ne sont plus atteignables sans la présence du professeur. C'est bien un travail d'expert, de professionnel, dans le cadre d'une interaction fine, que les parents, bonne volonté ou non, ne peuvent remplacer en aucun cas. C'est pourquoi, toujours selon le sociologue, « il ne faut pas seulement [à l'avenir] « donner plus à ceux qui ont moins », mais « donner mieux » : un environnement architectural et culturel de plus grande qualité, des situations plus riches et stimulantes, des groupes de travail dont la taille permette de réaliser au mieux les activités proposées, des maîtres accompagnés par une formation continue de haut niveau et capables, ainsi, de proposer des savoirs mobilisateurs tout en explicitant suffisamment leurs attentes pour ne pas écarter ceux et celles qui ne sont pas spontanément en connivence avec eux ». Quand la relation est décontextualisée, on est obligé de supposer acquises des capacités qui sont le but même de l'enseignement. Philippe Meirieu pense que la réflexion des enseignants sur ce point a largement progressé et a posé les bases d'une nouvelle relation pédagogique possible, centrée sur des compétences réelles « identifiées enseignables », et non sur des présupposés.

## Quels impacts sur le numérique éducatif ?

Si le ministère a assis sa politique éducative sur le « 100 % numérique » et s'il paraît assez assuré qu'une part non négligeable d'élèves ait progressé sur la maîtrise de certaines compétences informatiques, il n'en reste pas moins qu'il faudra s'interroger sérieusement sur la place du numérique dans l'éducation après le confinement. **Il semble que les logiques mises en place aient reposé très largement sur des logiques individuelles et technicistes qui n'ont pu être mises au service du collectif.** D'autant que les intérêts financiers sont tels que nos pratiques vont sans doute être très largement influencées pour longtemps.



Le chantier est ouvert, et les sociétés privées ont vu s'ouvrir des marchés inattendus, dont l'Éducation nationale aura sans doute bien du mal à se défaire. Nul doute qu'elles ne cherchent à se saisir des inquiétudes des familles les prochains mois sur les examens, les concours, l'acquisition des programmes, l'entrée dans le supérieur. Il faudra également faire un bilan du fonctionnement de la plate-forme du CNED que le ministre a très largement plébiscité.

Y aura-t-il retour à la normale ou cette période aura-t-elle des impacts profonds sur l'école ?

L'école à la maison n'est pas l'école. L'accord semble à peu près unanime. Il s'agira d'en tirer des leçons. On sait à quel point elle a reposé sur la mobilisation extrêmement importante des équipes. **Cependant, il est à craindre que l'emballement de la sortie de crise ne conduise à revenir au plus vite à la « normale ».** C'est pourquoi il semble indispensable de rappeler que l'école est une institution, et non un « service rendu », très éloignée de la logique technocratique de délivrance de programmes individuels de travail. Pourtant, les risques sont là, que le ministère ne cherche à répondre très rapidement à des demandes de parents anxieux sur les acquisitions des programmes, sur la réussite scolaire, et ne pousse en conséquence les enseignants à « rattraper le retard », alors que la réflexion ne doit pas reposer uniquement sur le court terme.

**Cette période a justifié pleinement certaines revendications déjà anciennes du SNPDEN et a prouvé que nous avons totalement raison.** La place du numérique, dans les établissements comme dans les familles, est une question cruciale pour l'avenir de notre société. Quand on diminue les moyens informatiques des établissements (et notamment les moyens humains pour leur entretien comme c'est bien souvent le cas dans les départe-

ments), on met gravement en danger l'équilibre du système. La « fracture numérique » est un sujet brûlant d'actualité, et ce ne sont pas les allégations du ministère qui pourront aller contre les constats flagrants qui ont été faits ces dernières semaines : cette fracture est bien réelle et certaines familles, les plus fragiles évidemment, sont laissées pour compte au bord du chemin. Le gouvernement devra sur ce point comme sur d'autres assumer les conséquences de ses choix.

De plus, il est indispensable d'anticiper, d'analyser, de maîtriser les réalités de fonctionnement du terrain pour prendre des décisions politiques justes, pragmatiques et efficaces. Comment allons-nous, dans la période qui s'ouvre maintenant, quels moyens allons-nous mettre en œuvre pour raccrocher ces élèves décrocheurs et assurer le véritable sens de la « continuité pédagogique », à savoir protéger leur avenir sur le long terme ? Il est bien trop tôt pour connaître les conditions de la rentrée du mois de septembre, mais il y a de fortes chances qu'elle soit « hors-norme ». Les personnels de direction ne peuvent que souhaiter qu'elle n'associe pas, comme ces dernières semaines, des décisions hors-sols, sans cesse contradictoires, sans vision au long terme et sans analyse fine des enjeux et des perspectives.

Aura-t-on tiré les enseignements de la crise pour repenser la mission même de l'école ?

## Académie de Strasbourg

### TÉMOIGNAGE 1

Isabelle MARCHAND,  
Secrétaire académique,  
Véronique LUTZ,  
Principale,  
Anne-Delphine BOTTLAENDER,  
Principale,  
Patrice VÉZINE,  
Proviseur-adjoint

### LA CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE, UNE ORGANISATION AU-DEVANT DE LA SCÈNE

*La continuité pédagogique était un concept déjà connu avant ! Avant, car c'est désormais ainsi que nous parlons dans les établissements. La continuité pédagogique était déjà due à nos élèves absents, malades, ou exclus temporairement. Cette notion restait parfois abstraite et difficile à organiser. Elle passait très souvent par les élèves eux-mêmes : qui n'a pas déjà prononcé le fameux « qui prend la leçon ou les devoirs pour Vincent qui est absent pour plusieurs jours ? ».*



Le 16 mars, jour de fermeture des établissements scolaires, apparaît le nouveau métier des enseignants dans la continuité pédagogique. Dans l'urgence, les équipes se sont mobilisées à travers l'environnement numérique de travail afin de donner à leurs élèves du travail, et des leçons. À partir de ce moment apparaît la différenciation de compétences : ceux qui possèdent la culture numérique, le matériel, la technique nécessaire, et les autres.

Mais les enseignements, dans mon établissement très « connecté environnement de travail » (bulletin envoyé aux familles par MBN, carnet de liaison sur MBN etc.), les enseignants se sont tous très vite investis. L'environnement numérique sursollicité du jour au lendemain a quelque peu cafouillé, mais dès le jeudi 19 mars, les choses ont pris leur place. Un peu trop ! Les enseignants voulant trop bien faire, les devoirs et les leçons pleuvaient.

Le rôle du pilotage a tout d'abord été d'harmoniser les pratiques entre les enseignants, de doser leur travail, mais aussi de contextualiser le vécu inégal de chaque élève. Il a fallu répondre aux familles, beaucoup, énormément, familles inquiètes, parfois dépourvues de compétences techniques, dépourvues de matériel, énervées quand l'outil ne fonctionnait pas.

Les professeurs respectent leur EDT pour déposer du travail ou pour mener des

classes virtuelles. Environ 70 % de l'équipe a mené des classes virtuelles avec les élèves. Soit pour y faire cours, soit pour répondre aux questions. Les professeurs principaux ont tous animé avec régularité des classes virtuelles. Le dépôt du travail et le rendu des devoirs ainsi que la politique d'évaluation ont été totalement harmonisés au grand soulagement des parents qui au début ne s'y retrouvaient plus. Le travail de chef d'orchestre du chef d'établissement a été, aux yeux des enseignants, incontournable. Le rôle du professeur principal a été plus marquant que pour les autres collègues. Lui incombe de repérer les élèves qui fléchissent, qui s'éloignent et, pour cela, il faut être en relation permanente avec l'équipe pédagogique et les familles concernées. Beaucoup de coups de téléphone pour eux tout comme pour la direction et le CPE. L'équipe d'AED à travers les réseaux sociaux a renforcé la veille auprès des élèves. Les professeurs principaux de 3<sup>e</sup>, quant à eux, ont été surexposés entre l'accompagnement de l'orientation, les télé-services, mais aussi tous les éléments liés aux examens et des réponses parfois tardives qui accentuaient l'angoisse des familles.

Le pilotage s'est fait par visio avec les équipes (de type AG, conseil d'enseignement, conseil pédagogique ou CA) mais aussi par mails réguliers. Il faut aussi motiver les enseignants qui eux motivent les élèves dans ce contexte inédit et compliqué. Les personnels de direction sont au renforcement de toutes les missions : appel des familles quand les enseignants n'arrivent plus à gérer, mais aussi il est arrivé de faire du coaching familial pour celles en difficultés avec leurs jeunes. Le téléphone greffé à l'oreille et la souris fossilisée dans la main, pour les personnels de direction, l'épuisement psychologique émane de l'ensemble des collègues qui sont à bout par les multiples sollicitations de toutes parts et surtout les incertitudes permanentes, sachant que le quidam s' imagine que le « chef » a les réponses alors qu'il les apprend tout comme eux tous, devant la télé bien trop souvent. Certaines questions de fonctionnement ont été posées par le terrain, les autorités ne les ayant jamais anticipées. Quant aux visios, cet outil qui a sauvé le confinement, il est arrivé trop souvent que les perdus soient sursollicités, prévenus à la dernière mi-

nute d'un déplacement, comme si leur emploi du temps était vide, et puis trop de visios tuent la visio !

Sur le terrain, les perdus ont piloté au plus près leurs équipes, ont été là pour leurs agents, pour les familles, quant à eux... un malheureux coup de fil en de nombreuses semaines... Heureusement, que les collègues ont leur réseau et travaillent entre eux. Cette période a sans aucun doute renforcé les liens et le travail collaboratif entre perdus dans certaines zones géographiques. Les GAD ont souvent été un soutien.

### CE QUI VA CHANGER ? PEUT-ÊTRE BEAUCOUP DE CHOSES OU PAS ?

L'école peut se faire par le virtuel et une boîte de pandore est ouverte désormais. Elle permet d'envisager l'école sous d'autres formes présentiels et en continuité pédagogique. Ce qui est certain c'est que tout le monde est convaincu que le présentiel reste incontournable. La relation pédagogique en présentiel est nécessaire mais peut-être pas tout le temps, qui sait ?

L'entrée des professeurs un peu dans la vie de leurs élèves leur a permis de mieux mesurer le quotidien de certains et de mieux appréhender leurs difficultés. Les professeurs ont certainement évolué vers une bienveillance mieux admise. De nouveaux types de pédagogie sont nés, la classe inductive a mieux trouvé sa place.

Le pire à mon sens a été de laisser le droit aux familles du retour à l'école pour la reprise. Pour certains, c'est un droit désormais acquis qui pourra avoir des conséquences néfastes quant à l'obligation d'assiduité.

Les parents ont été pour beaucoup admiratifs de la réactivité des équipes pédagogiques. Cette résistance aux changements dont on affuble les enseignants a été tout à fait niée cette fois-ci. L'EN a su être au rendez-vous. Il faudra néanmoins prévoir de s'assurer des compétences informatiques des élèves mais aussi des enseignants. Se pose la question des équipements des personnels de l'EN par son employeur ? □



# Académie de Strasbourg

## TÉMOIGNAGE 2

La continuité pédagogique a été pilotée par le CE lors de réunions virtuelles hebdomadaires, rassemblant l'ensemble des équipes. Suite aux discours ministériels ou rectoraux, il a été défini de réguler la quantité du travail demandé, et que le professeur principal fasse le relais entre les familles et la direction par rapport aux travaux à rendre.

Lors de ces réunions, il a été demandé aux PP de faire des classes virtuelles au moins une fois par semaine, ou de prendre contact avec les élèves directement par téléphone.

Le travail était déposé sur l'ENT à un unique endroit. Une mise à disposition de tablettes a été organisée dès le 25 mars.

Les équipes de direction sont épuisées, elles ont eu à chercher l'information qui n'arrivait pas toujours par les voies hiérarchiques (merci BFM), et à faire le tri.

Un gros travail pour rassurer les équipes et avoir des positions claires pour les guider (régulation du travail, position sur les évaluations, sur les exigences, limiter les nouvelles notions...). Un véritable travail de pilotage.

La continuité pédagogique va permettre de faire évoluer les pratiques pédagogiques, mais également de développer les relations via le numérique avec les élèves et les familles. Des prises de conscience que nos élèves sont insuffisamment formés aux usages du numérique (tout comme certains enseignants d'ailleurs). □



# Académie de Poitiers

Marie-Ruiz LOPEZ,  
Principale d'un collège REP

L'organisation de la continuité pédagogique a été pensée lors d'un conseil pédagogique convoqué en urgence le vendredi 13 mars. Cette journée, la dernière en présence de tous les élèves, a permis aux enseignants de faire tous les rappels sur l'utilisation des fonctionnalités de Pronote et de l'ENT et de redonner les codes perdus ou oubliés. Ce dernier jour de classe a été crucial pour faciliter la mise en place rapide de la continuité pédagogique ; cela a aussi permis que la communication aux familles soit optimisée par la distribution de consignes écrites données aux élèves avant leur retour à la maison : modalités de connexion des élèves et des parents, mise en place du suivi avec la coordination par le PP, et surtout premier repérage des familles sans connexion ou sans ordinateur.

Ainsi, pour les familles sans imprimante, les travaux à faire étaient transmis au secrétariat du collège par les professeurs, imprimés et mis sous enveloppe, avec un système de rendez-vous devant le collège, en essayant de respecter les consignes de déplacement mises en place durant le confinement, restitution des travaux par la boîte aux lettres du collège, qui était relevée tous les jours, puis scan des travaux élèves transmis aux enseignants concernés

(cela continue encore pour des familles de SEGPA et d'ULIS et pour des élèves sans ordinateur). C'est donc un gros travail de secrétariat qui a été assumé par l'équipe de direction essentiellement. Chaque PP faisait le point par semaine et alertait en cas de non-connexion ou de travaux non rendus. Chaque professeur principal a appelé les parents. Les élèves et leur famille peuvent communiquer par la messagerie de Pronote avec leurs professeurs et, si besoin, l'un d'eux appelle dans la famille.

Certains enseignants ont fait des classes virtuelles : tous les jours à la SEGPA en français et maths, en SVT aussi, en physique avec des vidéos réalisées par le professeur, moins dans les autres disciplines. Des padlets pour les profs d'histoire et des liens pour des œuvres en français et arts plastiques.

Un emploi du temps type par niveau a été mis en ligne sur Pronote et sur le site du collège pour aider les élèves et les parents à se cadrer, car nous avons senti que la pression des parents sur leurs enfants était par moments excessive.

Les modalités d'organisation des équipes ont été les suivantes : le professeur principal coordonne le suivi et toutes les semaines il fait le point avec ses collègues. Certains par téléphone, d'autres par classes virtuelles (le plus fréquent), la plupart ont mis en place un tableau de suivi des travaux rendus et de l'implication des élèves, transmis à l'équipe de direction.

Plusieurs classes virtuelles pour des réunions d'enseignants avec l'équipe de direction, pour faire les bilans et les conseils,







se sont tenues sur ce même mode (vive la classe virtuelle du CNED!)

L'équipe de direction s'était répartie les niveaux et appelait les familles dans les situations signalées par les professeurs.

Le contrôle quotidien des connexions et des travaux rendus sur Pronote a occupé largement l'équipe de direction qui était connectée en permanence pour répondre aux besoins de codes perdus ou réexpliquer les modalités de récupération ou restitution sur l'ENT ou le logiciel de notes.

**Sur cette nouvelle organisation du travail :** cela demande un très gros investissement des profs qui ont eu du mal à faire des coupures entre travail et vie privée, une porosité parfois compliquée entre vie privée et travail, surtout avec des enfants à la maison.

**Effet positif pour tous élèves et profs :** tous ont appris à mieux utiliser les outils numériques et font le constat que nos élèves doivent mieux apprendre à s'en servir dès la 6<sup>e</sup> (vive le B2i!).

Les bons élèves sont restés de bons élèves et les plus fragiles ont dû être en permanence sollicités pour ne pas décrocher. Les bons élèves ont gagné en autonomie, les élèves moyens ont appris à utiliser mieux certains outils et les élèves en difficulté ont parfois renoncé dans certaines disciplines.

**En ULIS :** la coordonnatrice a appelé tous les jours tous les enfants sinon il n'y avait pas de retour, et ce sont ces élèves à qui le collectif manque le plus : un retour en classe ULIS uniquement n'est pas souhaité par ces enfants ni leur famille, ils veulent

retrouver le groupe classe de rattachement et leurs copains. Renoncer à l'école inclusive qui fonctionnait très bien dans l'établissement est un crève-cœur pour tous !

**En SEGPA :** un suivi au millimètre a été et reste nécessaire, surtout auprès des élèves qui ont travaillé en dépit d'un soutien parfois aléatoire de leurs parents.

**Effets négatifs :** peu d'acquis nouveaux (un peu pour les élèves les plus performants) et au mieux une petite consolidation de certains acquis. En langue vivante : l'expression orale dialoguée ou en continue n'a pas été assez travaillée, du retard a été pris et un rattrapage sera compliqué pour les plus fragiles qui ont perdu confiance.

**Gros effet négatif :** un creusement des écarts et un éloignement des règles de vie collective, il va falloir repenser cette vie collective d'autant plus que les conditions de la reprise ne sont pas optimales. Finalement l'effet classe c'est essentiel pour faire avancer et fixer des savoirs.

Quels effets la continuité pédagogique risque-t-elle d'avoir sur les rapports des élèves, des parents à l'école sur le long terme ?

**Sur la relation des parents avec l'école :** oui, les parents ont pris conscience du travail considérable fait par les enseignants (effet sans doute moyennement durable...)

**Pour les élèves :** à voir... Pour reprendre en septembre il faudra revoir certains programmes et prendre en compte pour les futurs 3<sup>e</sup> ce temps long d'absence d'apprentissage en collectif et de la pratique de l'expression orale en classe qui s'ajoute à des programmes plus ou moins faits, en maths, en français, en HG... Que dire de l'art plastique et de l'EPS, de la musique... et tout le travail conduit sur des projets de groupe...

Un chantier nouveau qui s'ouvre... □

## Académie de Toulouse

Christelle KAUFFMANN,  
Secrétaire académique

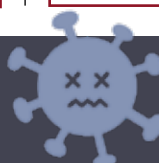
Partie sur les chapeaux de roues, puis stabilisée en quelques semaines, la continuité pédagogique s'est essentiellement réalisée à travers :

- l'ENT du lycée : envois de travaux, consignes, conseils par mails, et restitution, dépose de documents sur les espaces des classes, questions auprès des professeurs ;
- la classe virtuelle du CNED : très prisée, elle a permis très vite d'accrocher les élèves car l'échange, le retour aux rituels de l'enseignement en « live » ont permis aux élèves de retrouver aussi des réflexes pédagogiques installés avec l'enseignant et de les rassurer. On note que beaucoup d'élèves étaient connectés essentiellement en audio plutôt qu'en vidéo (du prébac au postbac, même constat!). Par envie de ne rien dévoiler de son environnement familial ?
- de nombreuses autres applications hors éducation nationale : Google drive, Discord, WhatsApp, Zoom, bref tout ce qui peut marcher non seulement sur un ordinateur mais aussi sur un téléphone portable, car malheureusement trop d'élèves, notamment du LP, ont suivi les cours via leur téléphone portable.

Les professeurs principaux, en lien avec la vie scolaire, ont établi très vite un lien pour assurer le suivi des élèves. Les AED n'ont pas été sollicités (téléphone portable personnel, difficile de demander à des étudiants d'utiliser leur forfait pour du télétravail auquel ils ne sont pas habitués).

Bien évidemment, jusqu'à ce que nous apprenions que les notes ne comptaient pas pendant le confinement - même si cela semblait assez évident - les professeurs ont évalué et n'ont pas forcément noté leurs élèves. Il est à souligner que l'évaluation positive et bienveillante a été de mise pendant toute la période.

Effets négatifs : le surmenage avec pourtant l'impression de ne pas en faire assez...



*l'absence de régulation du temps de travail (tous les jours, week-end compris), la gestion de la sphère privée en même temps que la sphère professionnelle, les mauvaises habitudes aussi des élèves, qui sollicitent les enseignants « à toute heure du jour et de la nuit », notamment en raison d'applications plutôt dédiées à d'autres fonctions que l'enseignement (WhatsApp, par exemple).*

**Effets positifs:** *la prise de conscience que la relation à l'élève ou à l'enseignant est primordiale, la prise de conscience qu'enseigner c'est un métier (de la part des parents), la mise en œuvre de nouveaux procédés d'enseignement, le besoin de formation des élèves en informatique (ils ne sont pas si « geek » que cela, sortis du maniement du téléphone portable!), mais la formation aussi de certains enseignants; à contrario, le plaisir pour beaucoup de professeurs de constater qu'ils pouvaient s'en sortir avec les outils numériques utilisés presque chaque jour.*

**Quels effets la continuité pédagogique risque-t-elle d'avoir sur les rapports des élèves, des parents à l'école sur le long terme?**

- *Les jugements sur le métier d'enseignant ont changé. Deux mois de confinement et de cours à la maison ont permis aux parents de comprendre en partie les enjeux qui se jouent lorsque l'on enseigne aux élèves. Il faut espérer que cette valorisation du métier va durer car les professeurs le méritent bien!*
- *Ce qui a changé aussi, c'est de comprendre que l'on peut apprendre de plein de façons différentes: avec ou sans l'enseignant, même si celui-ci reste indispensable.*
- *Cette période a permis aux établissements de prendre conscience que l'équipement professionnel en informatique est in-dis-pen-sa-ble! Et d'ailleurs, pourquoi l'Éducation nationale n'équiperait-elle pas ses profs de PC portables dignes de ce nom? Personne ne peut plus se passer de l'outil numérique maintenant. D'ailleurs, les manuels numériques ont pris aussi toute leur importance.*
- *Enfin, les visioconférences ont permis de rapprocher les différents interlocuteurs de l'école. Ce mode de fonctionnement permet aux parents d'être présents sans se déplacer, ce qui peut être très utile par exemple pour des entretiens d'orientation ou entretiens pour prévenir le décrochage scolaire. D'ailleurs, les AS ou les infirmières peuvent s'y greffer sans difficulté. □*

## Académie de Lyon

Gérard HEINZ  
Secrétaire académique

*En premier lieu, il faut reconnaître que les équipes de direction se sont retrouvées très seules, voire abandonnées par nos hiérarchies, qui se sont bornées à intervenir sur les aspects organisationnels, mais sur la pédagogie, le néant. Les collectivités territoriales ont été débordées par le nombre hallucinant de connexions sur les ENT, elles ont fait des efforts substantiels pour y remédier, même si cela a semblé trop long lors des 10 premiers jours.*

*Seule la DANE du Rectorat a été bien présente, aidant les équipes de direction et enseignantes à développer les classes virtuelles et à proposer des webinaires assez intéressants et utiles.*

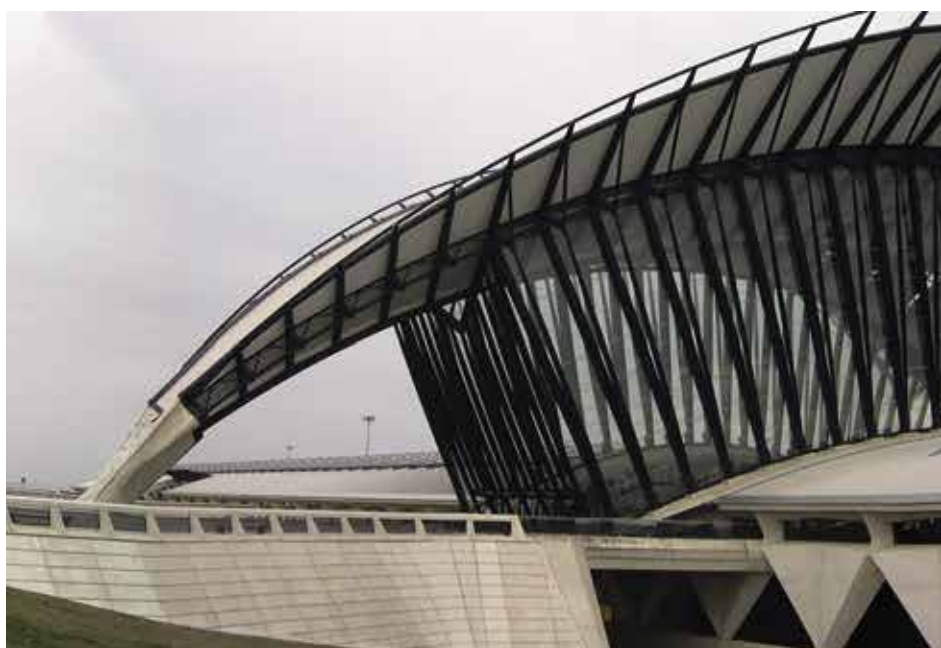
*Les équipes pédagogiques semblent s'être organisées assez vite avec les différentes solutions de visioconférences, sachant que celles proposées par l'institution (et RGPD-compatibles) fonctionnaient moins bien que des solutions privées, qui ont fait la une de l'actualité.*

*Toutes les modalités de rendus de devoirs ont pu être constatées, ce qui a aussi entraîné des difficultés pour les élèves: chaque professeur ayant opté pour sa solution personnelle préférée, les élèves d'une même classe se sont retrouvés confrontés à 10 ou 15 modalités opératoires différentes, ce qui a pu entraîner ici ou là les premiers signes du décrochage, car trop de découragement...*

*Le rôle des professeurs principaux a été plutôt valorisé, et à travers les retours, on constate qu'ils ont vraiment joué un rôle de lien important entre d'une part les parents et les élèves, et d'autre part les autres professeurs de l'équipe et la direction (et aussi le CPE, l'infirmière, voire l'assistante sociale).*

*S'il y a eu indéniablement quelques effets positifs, il faut reconnaître que globalement, cette période, par sa longueur et sa durée, a surtout entraîné des difficultés importantes.*

*Sur le plan positif, une vraie reconnaissance des parents du travail complexe des enseignants. Les parents se sont rendu compte que ce métier n'est pas simplement d'asséner des infos en cours et de demander aux élèves de faire des exercices. L'acte pédagogique est un vrai geste professionnel, et les parents, qui ont dû investir ce champ à plusieurs reprises durant le*



confinement, ont pris conscience que ce n'était pas simple. Ils ont aussi vu que les professeurs préparaient des choses très élaborées pour les élèves à l'aide des outils numériques.

Les élèves ont aussi pris conscience que leur relation à l'école était importante et précieuse. Ne pas retourner à l'école leur manque terriblement aujourd'hui. Mais ils ont parallèlement développé davantage d'autonomie. C'est en soi un point très positif, car c'est tout de même l'un des objectifs prioritaires depuis des décennies : accompagner l'élève vers l'autonomie. D'un vœu pieux, nous sommes arrivés aujourd'hui à atteindre, malgré nous, cet objectif.

Enfin, de nombreux professeurs ont, par la force des choses, acquis de nouvelles compétences dans le domaine du numérique. Dans un futur proche, avec le développement des classes inversées, ces nouveaux acquis vont être très utiles.

Toutefois, dans les aspects négatifs, le décrochage important d'un grand nombre d'élèves est l'élément le plus préoccupant. Nous avons perdu beaucoup trop d'élèves, notamment en éducation prioritaire et dans les lycées professionnels, où la situation est vraiment catastrophique. On paie là aussi le prix de réformes successives de la voie professionnelle, qui entendent revaloriser

cette voie, mais qui en réalité la détruisent à petit feu.

Ces difficultés de liens avec de nombreux élèves, nous allons les traîner durant de longs mois, voire durant deux ou trois années. Il faudra repenser un certain nombre de choses pour réellement redonner de l'appétence aux plus fragiles.

Autres difficultés, celles de l'inégale politique d'équipement du numérique par les collectivités territoriales. Si la Région est riche, et les lycées plutôt bien dotés, on peut avoir un collège avec un niveau d'équipement indigne et vieillot.

Quels effets la continuité pédagogique risque-t-elle d'avoir sur les rapports des élèves, des parents à l'école sur le long terme ?

J'avoue que je ne sais pas. Mon côté optimiste me laisse entendre que nous allons enfin réussir à changer fondamentalement certaines pratiques, et que le modèle de la classe inversée va permettre de rattraper les élèves les moins scolaires, mais mon côté plus pessimiste pense que l'institution ne nous laissera pas prendre trop de liberté et d'autonomie, et que les vieux fondamentaux vont vite reprendre leur place. □

## Académie de Bordeaux

Nathalie CASAIL,  
Principale

### LA CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE AU COLLÈGE PAUL ESQUINANCE DE LA RÉOLE

#### Les conditions de la mise en place

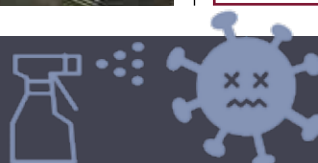
Nous avons donc appris comme tout le monde, le jeudi 12 au soir à la télévision, lors de l'intervention du Président de la République, que tous les établissements scolaires seraient fermés à partir du 16 mars.

S'est alors engagée une véritable course contre la montre, car pour assurer la continuité pédagogique il a fallu dans un premier temps recenser les éventuels besoins des élèves et des familles pour l'accès aux cours en distanciel.

La principale adjointe et les deux CPE ont donc fait le tour des classes pour recenser auprès des élèves s'ils avaient ou non accès à internet. Nous avons dû faire avec les nombreux absents pour cause de maladie, et surtout, nous n'avions pas pris en compte le fait que certains avaient un accès internet mais uniquement par leur portable.

À la récréation, nous avons réuni en urgence les professeurs pour les conditions de mise en place de l'enseignement en distanciel. Un certain nombre d'entre eux étaient extrêmement inquiets du fait notamment de leur non-maîtrise de l'outil informatique; nous avons donc dû là encore les rassurer et leur faire part de notre disponibilité pour les aides techniques éventuelles.

Je m'interroge énormément sur la formation numérique des enseignants (puisque la moyenne d'âge dans l'établissement est de 45 ans); même les plus jeunes n'avaient pas appréhendé cette éventualité de cours à distance, et je me suis retrouvée avec une jeune professeure de lettres qui me confiait son désarroi de devoir mettre toutes ses préparations sous forme numérique quand d'autres ont commencé à s'inquiéter de devoir faire des classes virtuelles alors qu'ils ne maîtrisaient ab-



seulement pas les différents outils qui allaient être mis à leur disposition.

### L'organisation matérielle

Cette organisation s'est faite naturellement car nous avons en fait utilisé à plein les possibilités données par notre environnement numérique de travail Pro-note pour ne pas le nommer. Nous avons ouvert tous les canaux de communication à destination des élèves et des familles avec les professeurs, mais je leur ai aussi rappelé les précautions d'usage à avoir quant à l'utilisation de ces formes de communication.

La première semaine, nous avons essentiellement regardé et pisté les connexions élèves, c'est là que nous nous sommes rendu compte qu'un certain nombre d'élèves, notamment des petites classes, ne se connectaient pas sur leur compte élève. Nous avons donc dû re-générer près de 150 comptes élève d'accès à l'environnement numérique de travail sur 616 élèves, afin que tous puissent profiter à plein des possibilités données par notre ENT, à savoir l'accès aux QCM et aux Quizz, mais aussi à l'enregistrement des devoirs sur le serveur.

Quant au prêt de matériel informatique, là encore il a bien fallu se rendre compte qu'entre le dire et le faire il y avait un gouffre. Nous étions dans l'incapacité de prêter le moindre ordinateur portable à nos élèves, dans la mesure où toutes les unités que nous avions étaient soit des unités fixes à reconfigurer avec une assistance informatique confinée à Bordeaux, soit des e-PC qui ne pouvaient se charger que via une mallette. Il a donc fallu là encore pallier cet état de fait notamment en faisant des envois papier.

Pendant tout le confinement, mes 2 adjoints (principale adjointe et gestionnaire) et moi-même, avons assuré l'envoi postal pour les élèves recensés qui ne disposaient pas d'un accès internet. Nous passions donc près de trois jours à photocopier les cours et devoirs envoyés par mail par les enseignants, à mettre sous enveloppe et à envoyer par la poste. Nous devons envoyer pas moins de 50 enveloppes par semaine, et cela a été relativement coûteux pour l'établissement, mais la continuité pédagogique était à ce prix. De même, dès que nous recevions

les devoirs des élèves (voie électronique ou postale), nous les réexpédions aux professeurs, continuant à jouer le rôle d'interface entre professeurs et familles.

### Le suivi

Le suivi a été en fait réalisé très vite par la principale adjointe et les CPE, en lien avec les professeurs principaux. Nous les avons réunis régulièrement par visioconférence, ou nous les avons au téléphone pour faire le point, notamment sur les éventuels décrocheurs. De plus, les professeurs ont été rapidement en lien par téléphone avec les élèves les plus fragiles. Ce suivi nous a permis d'éviter les décrochages précoces et cela a aussi permis de rassurer un certain nombre de familles et un certain nombre d'élèves aussi, même si après les vacances de Pâques, force est de constater que les retours ne représentaient que 40 % d'une classe puisqu'un certain nombre d'entre eux avait particulièrement décroché.

## LES ÉCUEILS

### Les écueils ont été nombreux, tout d'abord l'impréparation.

Comment en 3 jours mettre en place une véritable continuité pédagogique ? Nous ne connaissions pas les outils mis à disposition par le ministère de l'Éducation nationale. Très vite, les professeurs s'en sont emparés et nous ont rassurés, en nous disant qu'ils étaient quand même de qualité.

Comment pallier aussi le manque de formation d'un certain nombre d'enseignants ? Nous les avons reçus sur rendez-vous pour pouvoir assurer la maintenance, soit de l'ordinateur, soit pour la numérisation, l'envoi ou le dépôt sur l'ENT des documents. Nous avons aussi créé un padlet pour les enseignants, afin qu'ils puissent disposer de tous les tutoriels que nous pouvions trouver sur internet, l'accompagnement institutionnel étant minimal (lettres hebdomadaires de certains IPR aux enseignants qui ne nous les communiquaient pas forcément).

Bon nombre d'enseignants ont été d'une inventivité extraordinaire : création de padlets, création d'outils en ligne, utilisation de la visioconférence, utilisation de WhatsApp etc.

La classe virtuelle du CNED a très vite montré ses limites en termes de bande passante et bon nombre d'enseignants se sont rabattus sur d'autres outils tout en suivant un protocole minimum, comme l'accord formel et écrit des parents, et en évitant des outils comme Discord.

Les deux premières semaines, nous avons dû faire face à des problèmes de connexions : insuffisance de la bande passante, saturation du serveur du rectorat pour pouvoir accéder à l'ENT. Là encore, il a fallu rassurer les familles, rassurer les élèves et essayer de trouver des solutions alternatives comme l'utilisation notamment des applications de visioconférence autre que la classe virtuelle du CNED.

Nous avons donc aussi dû faire face à l'insuffisance de la Poste : très vite, pas moins de 4 villages et la ville siège de l'établissement n'ont plus été desservis par les services postaux. Et là aussi, il a fallu faire preuve d'inventivité : nous nous sommes rapprochés des mairies pour pouvoir assurer la distribution des enveloppes dans les villages et même dans la ville siège où le maire passait plus de 2 heures à distribuer les enveloppes aux élèves qui n'avaient pas accès à Internet.

D'ailleurs, le nombre d'élèves n'ayant plus accès à internet a augmenté au fil du confinement dans la mesure où la plupart utilisaient leur téléphone portable et n'avaient donc pas assez de ressources en data pour pouvoir télécharger et renvoyer leurs devoirs.

La continuité pédagogique n'a pas été un vain mot pour les élèves du collège de la Réole, mais c'est surtout grâce à l'inventivité des enseignants et au dévouement de l'équipe de direction et des CPE, qui ont été en lien constant pour que cette continuité pédagogique puisse bénéficier au plus grand nombre.

Avec 46 % de CSP défavorisées, c'était un vrai défi et je crois que nous l'avons relevé dans la mesure de nos moyens. Cette expérience va surtout nous servir pour « l'après » ; maintenant nous savons ce qu'il faut faire et ne pas faire, et surtout, nous allons pouvoir mettre en place des protocoles pour anticiper une nouvelle mise en place. □



# Enquête SNPDEN sur la reprise des collèges au 18 mai

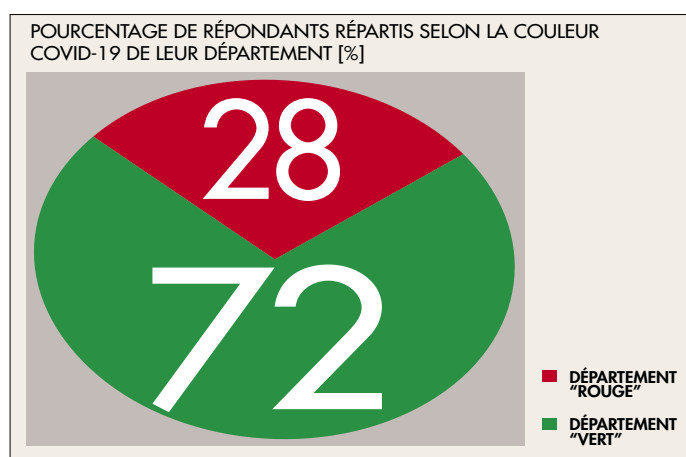
Le SNPDEN-UNSA a lancé le 20 mai une enquête nationale auprès des directions des collèges et des cités scolaires afin de connaître les conditions d'une reprise progressive au 18 mai.

Le 25 mai, c'est-à-dire 6 jours plus tard, nous avons obtenu 1 022 réponses, nous permettant une analyse objective de la situation nationale.

Le questionnaire a été rempli, sur 9 questions, pour tous les collèges, et complété pour les collèges en départements Covid-19 « vert » par 8 questions. Nous vous en proposons une infographie.



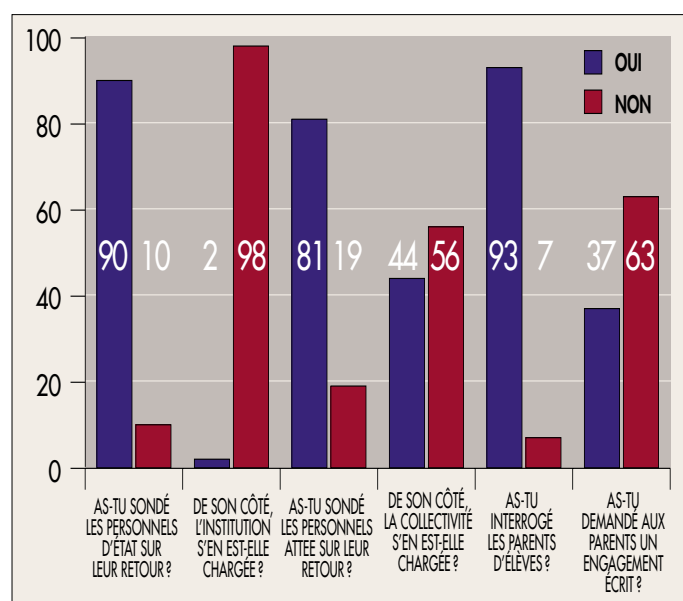
Joël LAMOISE,  
Secrétaire national  
Commission Métier



## Sondages des personnels et des familles avant la reprise

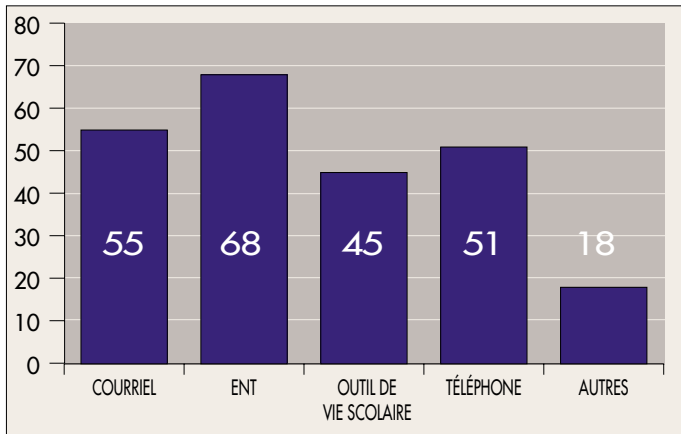
La première condition d'une reprise progressive passe par la connaissance des ressources humaines potentiellement disponibles dans chaque établissement. Cette prise en compte a été diversement appréciée par les autorités de tutelle. Comme l'indique le graphique ci-contre, dans 98 % des cas les autorités académiques, employeurs des personnels d'état, ne s'en sont pas préoccupées, et 41 % seulement des collectivités territoriales a sondé ses personnels ATTEE.

Les personnels de direction ont alors pris l'attache de l'ensemble des personnels placés sous leur responsabilité afin d'anticiper un accueil des élèves de 6<sup>e</sup> et de 5<sup>e</sup> dans les meilleures conditions. La seconde condition est l'estimation des effectifs de collégiens à accueillir. Dans un réel souci de concertation, 93 % des collèges ont sollicité les parents de leurs élèves. Nous verrons plus loin le pourcentage d'élèves accueillis par niveaux de classe.



## Les moyens de communication utilisés avec les parents d'élèves

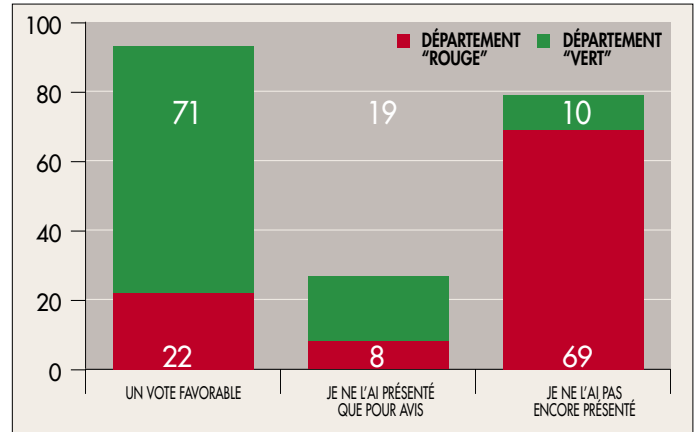
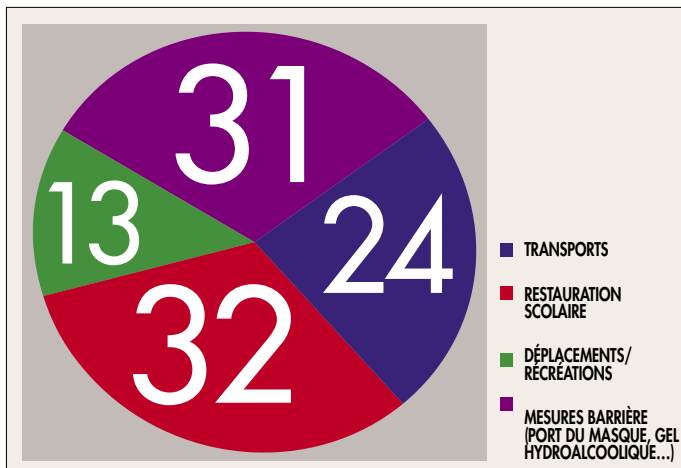
Pour connaître le souhait des familles quant à un retour de leur enfant au collège, les outils « classiques » de communication ont été utilisés, sans oublier les SMS et courriers papier qui peuvent figurer dans « autres ». Souvent, les équipes ont mobilisé plusieurs moyens de communication afin de solliciter un maximum de parents et d'obtenir une majorité de réponses.



## Les questions des parents

À l'occasion des appels passés aux parents, les équipes des collèges ont été interrogées sur quatre thématiques principales : les transports, la restauration scolaire, les déplacements dans le collège et les récréations, les mesures barrière. Sauf le premier, à compétence régionale, les autres critères ont été repris conformément au protocole sanitaire « relatif à la réouverture et au fonctionnement des collèges et des lycées » du 30 avril 2020. En affinant davantage les réponses, exactement la moitié des parents qui habitent en zone urbaine questionnent sur la restauration scolaire. Il en est de même en ce qui concerne les déplacements dans le collège et les récréations.

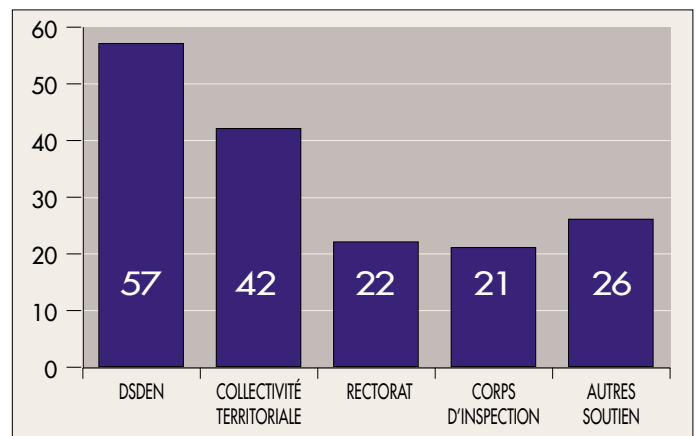
En revanche, les familles habitant en milieu rural interrogent majoritairement sur les questions liées au transport scolaire, alors que deux tiers des familles résidant en zone urbaine souhaitent des réponses sur les mesures barrière.



Les couleurs sont celles des départements. Très majoritairement, les conseils d'administration se sont prononcés favorablement sur les projets de protocoles présentés par les équipes de direction.

## Un soutien très relatif de l'institution

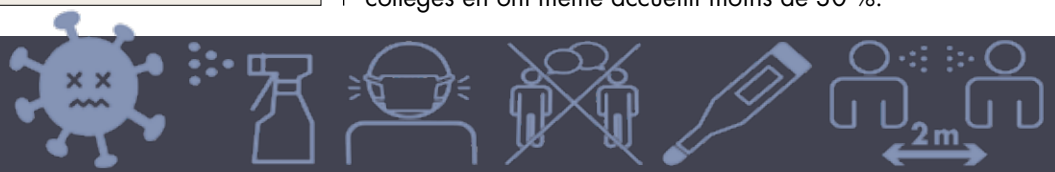
Dans le meilleur des cas, à peine plus de 50 % des réponses affichent un soutien des DSDEN. Avec un quart des personnels de direction déclarant n'avoir « aucun soutien », cette réponse est même placée devant les « rectorats » et « corps d'inspection ».

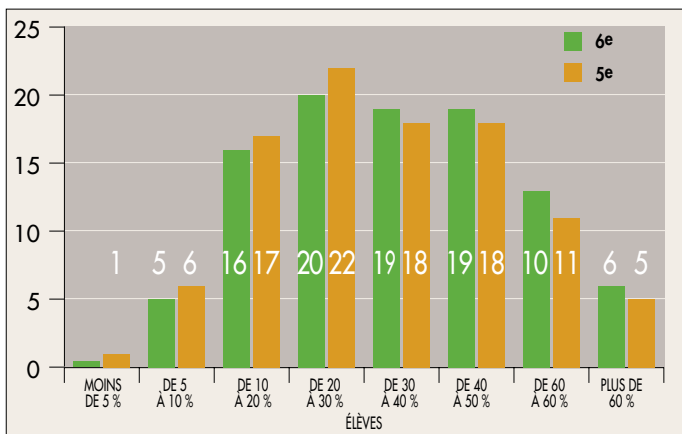
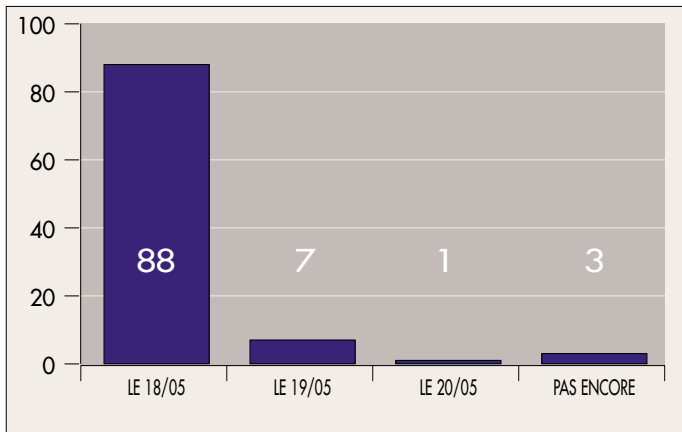


## Date de l'accueil des élèves et pourcentages d'élèves accueillis par niveaux

Si 88 % de collèges ont pu accueillir des élèves dès le 18 mai, cela tient à une grande mobilisation des équipes qui ont préparé la reprise.

Cependant, la lecture du 2<sup>e</sup> schéma révèle les proportions d'élèves accueillis : plus de 60 % des établissements ont accueilli moins de 40 % des élèves de 6<sup>e</sup> et de 5<sup>e</sup> et 40 % des collèges en ont même accueilli moins de 30 %.



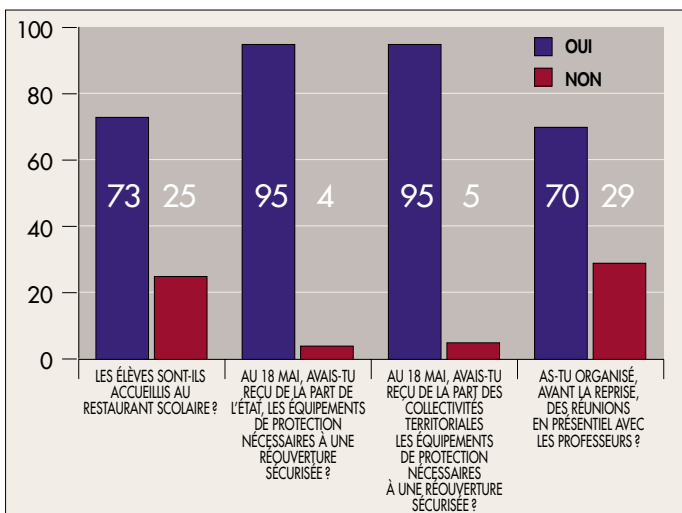


pas listées. Cette proportion importante de réponses « autre organisation » montre que chaque collège a construit sa propre organisation et qu'il ne peut y avoir d'organisation type.

Par ailleurs, ne pas accueillir l'ensemble des élèves sur tous les niveaux et adapter les horaires de cours au respect des gestes barrière sont des facteurs qui permettent aux organisations retenues de fonctionner.

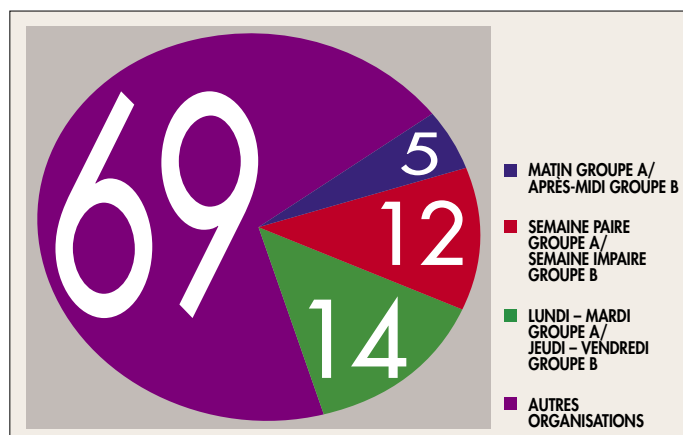
## Quelques questions

Dans leur grande majorité (95 %), les établissements ont reçu avant le 18 mai les équipements de protection nécessaires, de la part de l'État et des collectivités territoriales.



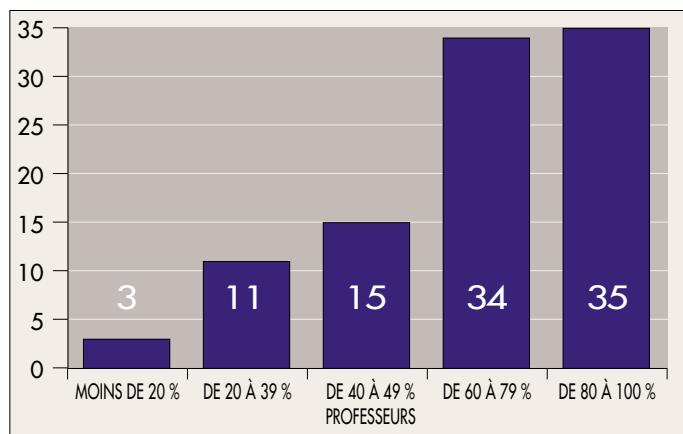
## Les organisations retenues

Un peu moins de 70 % des collèges ont adopté une organisation différente de celles indiquées dans le questionnaire. Par exemple, les propositions « tous les groupes/tous les jours », ou bien « maintien de l'emploi du temps habituel » n'étaient



## Une forte mobilisation des enseignants

Les informations recueillies montrent que plus de 60 % des enseignants sont présents dans près de 80 % des collèges qui ont ouvert depuis le 18 mai. □



# Témoignages de secrétaires départementaux : la reprise

## Crise sanitaire et EPLE : premières réflexions...

Jean-François VÉRAN,  
Secrétaire départemental  
des Bouches du Rhône

*Dans le contexte de crise que traverse notre pays, et des réponses que le système éducatif doit y apporter, il semble que quelques pistes de réflexions puissent être avancées.*

### Le service public

Nous avons pu constater, et constatons aujourd'hui encore, la mobilisation des acteurs des services publics. À l'Éducation nationale, les enseignants, les personnels de vie scolaire et d'orientation, les personnels de direction et les agents des collectivités territoriales ont répondu présents au défi qui était collectivement le nôtre.

Cette implication est aujourd'hui reconnue par tous, y compris au niveau gouvernemental et ministériel.

Cette mobilisation redonne toutes ses lettres de noblesse à la notion de service public qui assume, en temps de crise et hors temps de crise, le bon fonctionnement de la Nation et permet la continuité du lien social en son sein.

### La communauté éducative

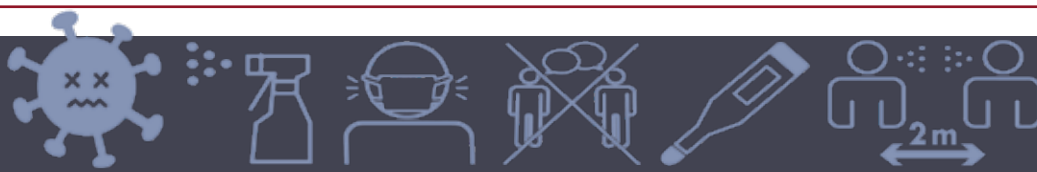
Cette mobilisation s'est particulièrement ressentie au niveau des communautés éducatives de nos établissements. Alors qu'en début de crise ordres et contre ordres faisaient flores

(réunion plénière demandée/restriction à 10 personnes), en 48 heures les équipes ont été mobilisées par les directions et en action, sans attendre les recommandations rectorales ou ministérielles de la semaine suivante.

Cet aspect très spécifique met en exergue la capacité de l'EPLE, grâce à ses habitudes de fonctionnement, à réagir rapidement et efficacement aux problématiques spécifiques qu'il rencontre tout au long de l'année.

C'est l'efficacité de l'autonomie de l'EPLE qui est là entièrement validée par cette crise. C'est certainement la bonne échelle à laquelle peuvent se prendre les bonnes décisions, adaptées à un contexte particulier, et s'effectuer les régulations nécessaires.

D'autant que, face au confinement, les familles et les élèves sont venus s'emparer des outils numériques mis à leur disposition par les établissements. Il est fort probable que





# au collège

nous puissions ressentir les effets de cette appropriation après la sortie de crise.

## Les fractures

Néanmoins, force est de constater que les fractures que nous connaissions se sont accentuées : fractures face au numérique (de l'outil et de son usage) pour certaines familles en difficulté et fractures économiques et sociales pour des familles qui, privées de ressources par le confinement, n'arrivent plus à offrir un repas correct à leur enfant. Comme l'écrit Jean-Paul Delahaye dans une tribune publiée par Libération le 1<sup>er</sup> avril 2020, « pour les familles pauvres, le confinement est une catastrophe », car l'école « n'est pas seulement pour les pauvres le lieu des apprentissages. L'école est aussi une institution d'aide aux familles ». « Ces élèves, ajoute-t-il, sont en train de décrocher malgré les efforts des enseignants. »

Les cadres du SNPDEN se sont emparés de cet état de fait et ont demandé à notre institution d'agir auprès des services préfectoraux pour qu'une réponse puisse être rapidement apportée.

Ces fractures ne seront pas sans conséquence, et nous devons y faire face dans chacun de nos EPLE, lors de la sortie de crise. Leur traitement risque d'être long et très délicat, nécessitant un traitement individualisé sous tous ses aspects : éducatif et social. Il serait souhaitable, au vu de l'expérience récente qu'il nous soit demandé ce dont nous avons besoin pour y répondre en termes de moyens humains et financiers, et non nous voir imposées des préconisations univoques sans prise en compte de la réalité rencontrée au plus près du terrain et des usagers.

## La place et le rôle du numérique

L'outil numérique entre enseignants et familles est aujourd'hui largement mobilisé. Il s'est d'ailleurs largement étendu, y compris au sein de notre syndicat, pour la réunion d'AGA et autres réunions de travail. Là également nous devons y réfléchir pour l'avenir.

Maintenant, nous attendons que notre ministère prenne à bras-le-corps la question posée. Les États généraux annoncés peuvent constituer un premier signe positif de cette prise en compte.

Seuls les opérateurs privés nous ont fourni les outils efficaces nécessaires à notre travail de service public (le contre-exemple serait l'exemple de SIRHEN qui a montré toute son incapacité lors du mouvement des personnels de direction). Il s'agit d'investir largement mais en prenant en compte les besoins réels des utilisateurs que nous sommes. Cette question rejoint les constats négatifs du livre noir du numérique dont le SNPDEN est le porteur !

## L'importance du préalable éducatif

La prescription exclusive de la « continuité pédagogique », avec ses conséquences parfois négatives de flot continu de demandes de travail scolaire, sans programmation concertée, et sans tenir compte des besoins éducatifs particuliers des élèves ou de leur situation sociale et matérielle, n'a pas pu cacher longtemps le



préalable de la continuité éducative. Ce qui importe quand les enfants, les jeunes sont confinés avec leur famille et les établissements scolaires fermés, c'est d'abord leur bien-être (savoir vivre avec les autres, dormir, s'alimenter, avoir des activités physiques, de détente, de découverte artistique et culturelle...).

Dans ce contexte plus que jamais, l'alliance éducative entre l'École et les parents est une nécessité, et le dialogue, le sens de l'écoute à l'égard des élèves, une priorité. Le rôle et l'accomplissement des missions, de nos services de vie scolaire sont plus vitaux encore quand l'établissement est fermé que lorsqu'il est ouvert !



## Autonomie de l'EPLÉ et sortie de crise : une nouvelle gouvernance

Il ne peut y avoir qu'un avant et un après crise Covid-19.

L'expérience vient de nous démontrer que c'est la seule autonomie de l'EPLÉ qui a permis une réactivité et une mise en œuvre immédiate, tant administrative que pédagogique et éducative, des bonnes réponses à apporter. Personnels de direction, de vie scolaire et enseignants, en concertation, en fonction du contexte de chaque établissement, ont su régir avec rapidité et efficacité. Il ne saurait être question que cet aspect soit balayé pour revenir à un fonctionnement centralisé et centralisateur sur le seul modèle descendant. Devra être réaffirmé dans la conduite des politiques éducatives et pédagogiques le rôle essentiel de l'EPLÉ pour faire revenir au sein de l'École ceux qui s'en seront éloignés.

L'école de la confiance, c'est aussi l'école de la confiance dans les EPLÉ et leurs personnels de direction, d'enseignement, d'éducation, sanitaire et social, d'orientation, administratifs et de service, la confiance dans des communautés éducatives vivantes, creuset d'initiatives et de bonnes pratiques.

Une autre gouvernance doit donc être envisagée aux différents échelons de notre institution.

Des reconnaissances statutaires, voire financières, devront également être apportées au vu de la qualité et de la persévérance dans les réponses apportées qui ont renvoyé à la Nation française, non seulement l'engagement de ses personnels, mais aussi la qualité du service public d'éducation. □

## De Mexico à Brissac ! De la légèreté pour dédramatiser...

Éric THIRIONET,  
Secrétaire départemental 49 (académie de Nantes)  
principal du collège de l'Aubance à Brissac-Quincé

Cela fait maintenant quelques journées, soirs et week-ends, que nous préparons le retour de nos élèves de 6<sup>e</sup> et de 5<sup>e</sup>; les emplois du temps sont à remanier, les circulations et les flux d'élèves à repenser, la restauration à réorganiser, les sanitaires à équiper, les salles à réaménager...

L'atmosphère est pesante. Lors des réunions d'équipes, chacun s'exprime sur les difficultés rencontrées et sur ses craintes quant au retour, au fait de s'exposer face à l'épidémie encore en circulation. En réunion d'équipe restreinte, la tension monte et l'angoisse est parfois prégnante: un agent pleure, une enseignante aussi. L'émotion est trop forte.

Les attentes des parents sont fortes en termes de sécurité sanitaire. Ils ont besoin d'être rassurés. Des parents nous font part de la difficulté de leur enfant à concevoir un retour au collège. L'un refuse catégoriquement, une autre pleure à sa seule évocation. À chaque fois la peur de la maladie en est la cause.

Lorsqu'on organise la réouverture, la responsabilité du positionnement du curseur sécuritaire revient au chef d'établissement dans la mise en place des adaptations. Il faut respecter le protocole sanitaire national et l'adapter au contexte de l'établissement. Trop de précautions, et l'accueil des élèves devient anxiogène à travers les contraintes qu'elles portent. Pas assez, et c'est

prendre le risque de failles dans le dispositif et ouvrir la porte à la transmission du virus.

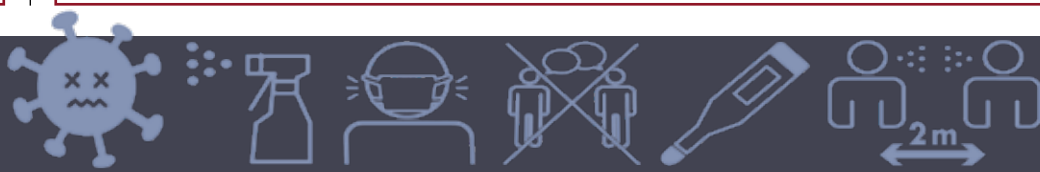
Alors, dans ce contexte où l'émotion est à fleur de peau, comment accueillir nos élèves avec tout à la fois sérieux et légèreté?

La réponse est venue de Mexico! Un reportage diffusé le mercredi 13 mai dans un journal télévisé montre deux clowns dans le métro de Mexico qui distribuent du gel et des masques aux passants médusés et amusés. Et pourquoi pas un accueil le lundi suivant avec un clown, comédien professionnel, pour présenter les gestes de précaution aux élèves et en même temps dédramatiser ce temps de l'accueil un peu redouté.

En cinq jours, grâce au réseau des enseignants qui animent deux classes théâtre au collège, une comédienne est contactée et le contrat signé. L'association de parents et le FSE financent l'opération. Notre clown propose en deux jours une petite histoire qui se répétera dans toutes les classes de 6<sup>e</sup> et de 5<sup>e</sup>, le lundi et le mardi suivants.

Les élèves sont surpris. Les adultes aussi. Les uns sourient, d'autres observent avec étonnement. Une brise de légèreté et de musique traverse les classes.

Sûr que le retour le soir à la maison sera l'occasion d'un commentaire inattendu! □



# Témoignage de Grenoble

Gwenaëlle PIGAULT,  
Secrétaire départementale 74 (Grenoble)  
Principale du Collège Du Chéran de Rumilly

**12 mars au soir**, la nouvelle tombe : les élèves ne reviendront pas lundi... stupeur et tremblements...

Que dois-je faire ? À quoi vais-je servir ?

**13 mars** : communications en urgence aux familles, aux professeurs, sondages... Ont-ils un ordinateur ? Une connexion ?

Les ordres viennent de Paris mais ici c'est la campagne... Pas de 4G partout, les zones sont blanches ou grises, les parents pas équipés... Est-ce qu'on peut faire cours par téléphone ? Vite, on récupère les numéros des élèves, ça peut servir...

**16 mars** le joli bateau tout neuf s'est transformé en vaisseau fantôme. La secrétaire et le CPE font de la résistance, on n'abandonne pas le navire si facilement...

**Puis, 4 semaines de flou**, des avalanches de mails, ordres et contre-ordres, visioconférences, précisions et remise en cause des précisions, appel hebdomadaire aux profs, organisation de l'enseignement à distance, photocopies de cours, petits paquets glissés à la va-vite aux élèves par une porte entrebâillée... Ce n'est pas franchement autorisé mais comment faire ? À la télé on ne parle que du miracle des cours « en distanciel » sans penser que pour un certain nombre d'élèves internet ne suit pas.

**20 avril** : Vacances de Pâques... Mais quelles vacances ?

Pas d'adjoint dans un collège qui vient d'ouvrir... Il faut bien que quelqu'un assure la permanence. Première semaine, organisation du module de soutien ; deuxième semaine, une grande nouvelle : on déconfiné.



Reste le chocolat, 500 grammes sur chaque hanche, ça reconforte et ça tient chaud.

**3 mai** : le protocole sanitaire arrive enfin et le tourbillon se met en route, 14 heures de travail par jour, un mari qui en a marre, des enfants qui râlent... je ne vais pas tenir.

**19 mai** : lessivée, mais les 2 premiers jours se sont bien passés, la nouvelle organisation tourne, les 11 groupes de petits bandits masqués s'enchaînent sans se croiser dans un ballet minuté. Les professeurs sont là, la vie reprend (un peu).

**Résolution du jour** : ce soir, je vais essayer de discuter avec le joli monsieur et les 2 ados qui squattent mon appartement, ils ont l'air sympa... je crois que je les ai déjà croisés, il y a longtemps. □



# Crise sanitaire : la bataille de

*On est loin aujourd'hui d'avoir épuisé la signification de la pandémie encore en cours au moment où ces lignes sont rédigées. Et au fond, ce n'est pas tellement la pandémie qui doit être aujourd'hui pour nous un objet d'étonnement, mais bien l'ensemble des mesures prises, des réactions, des dispositions adoptées pour y répondre collectivement. À l'heure où toute vie sociale et économique était mise entre parenthèses, on a pu observer en matière scolaire, une remarquable continuité de la Raison administrative. Alors même que le chef de l'État se muait en chef de guerre contre un ennemi invisible, une administration toujours aux prises avec ses vieux démons et ses mauvais réflexes n'a pas su voir tout le parti qu'on pouvait tirer d'une véritable autonomie des établissements. C'est le récit de ces tensions dans un contexte absolument inédit qui constitue ce que j'appelle la « bataille de l'école ».*

## JUSQU'À NOUVEL ORDRE

Retiendra-t-on de cette période que le même jour un ministre annonçait sur un plateau de télévision que la fermeture généralisée des établissements n'était pas une option, quand le soir même son président de la République annonçait le contraire « jusqu'à nouvel ordre » ? Retiendra-t-on que des recteurs, des DASEN, des inspecteurs, des chefs d'établissement devaient se livrer à un exercice quotidien d'interprétation des paroles et des silences de leur ministre sur les ondes radios ou les chaînes d'informations en continu, que BFM nous tenait lieu de BO ?

Dans ces circonstances, comment éviter que tout ne soit pas réduit à un long temps de suspension et d'attente.

C'est précisément cette suspension que suggère l'expression « jusqu'à nouvel ordre ». L'affirmation est d'autant plus martiale qu'elle est incertaine, peu sûre d'elle-même, vacillante. Elle trahit l'ignorance et l'imprévision. En disant cela, on n'adresse de reproches à personne : qui pouvait prévoir comment la pandémie et le virus évolueraient ? Qui dispose aujourd'hui d'une vérité incontestable sur ce qu'il convient de mettre en œuvre en termes de politique publique de santé pour apporter une réponse satisfaisante ? Mais l'expression « jusqu'à nouvel ordre » laisse pointer le doute et l'aléatoire de l'avenir derrière une affirmation qui prend toutes les apparences de l'autorité. Ce doute, cet aléatoire, c'est peut-être celui qui est inhérent à toute guerre, puisque le terme a été martelé par le président de la République.

## ÉVITER L'ÉTRANGE DÉFAITE

Mais dans les établissements, c'est plutôt une « drôle de guerre » à laquelle on a assisté. Il y a d'abord eu tous les malentendus d'une démobilisation désordonnée. Entre le 14 et le 16 mars, certains ont prévu des réunions avec les enseignants, puis peu à peu consigne a été donnée de fermer les établissements aux personnels tout comme aux élèves. Dans la cacophonie des interprétations contraires des prescriptions sanitaires, certaines collectivités territoriales ont rapidement donné congé à leurs agents, quand d'autres les ont laissés à la disposition des établissements. Les écoles étaient fermées, mais la continuité du service public devait être assurée. Et depuis le maquis numérique, il a fallu reconstituer les équipes de travail, proposer d'autres modalités de fonction-



# l'école

Abdel-Nasser LAROUSHI-ROUBATE  
Secrétaire permanent

nement, garder le contact avec les enseignants, les élèves, les parents. C'est ainsi que les personnels de direction, restés parfois seuls dans leurs établissements, ont évité que la drôle de guerre ne se transforme en étrange défaite.

Car il faut bien se représenter le basculement du 12 mars. Le matin même, chacun se réveille avec une conscience vague de l'épidémie en cours. Des gestes barrière plus ou moins acceptés, ou respectés. On se serrait encore la main, on allait voir sa famille, on s'em brassait. Le 12 au soir, le Chef de l'État nous plonge dans un autre monde. On confine, on arrête. La mort traîne désormais sur chaque poignée de porte mal désinfectée, bientôt on aura le récit des hôpitaux presque saturés, dans la rue, des éternuements comme des éclats d'obus. La peur. C'est dans ce climat



de peur généralisée que l'école bat en retraite. Mais, une fois digérée l'inquiétude et la peur, on a assisté à une formidable mobilisation des personnels pour bricoler la continuité pédagogique.

Dans cet espace ouvert avec l'incertitude du « jusqu'à nouvel ordre », tout le savoir-faire et toute l'ingéniosité des équipes éducatives se sont redéployés pour poursuivre les enseignements, proposer d'autres modalités de travail aux élèves, garder le lien. Il ne faut pas sous-estimer cette mobilisation, ni trop idéaliser l'efficacité des mesures de compensation et de substitution. Chacun a poursuivi son enseignement, comme il a pu, avec les outils dont il disposait. Les enseignants très consciencieux, et les élèves habituellement les plus mobilisés, ont pleinement investi ces nouvelles modalités de travail. Les élèves fragiles et les professeurs moins investis ont plus facilement perdu le fil de la relation pédagogique. La numérisation à marche forcée n'a rien révolutionné, elle a seulement permis de continuer. Et comme souvent, les équipes de direction, au milieu de la désertion forcée, ont occupé tous les terrains: orientation, logistique quotidienne, réunions en ligne, etc. Au choc du confinement, les établissements ont répondu par la mise en œuvre d'un nouvel équilibre.

## ANNULE ET REMPLACE

Mais c'est au moment où il a été question de déconfiner que cet équilibre a été à nouveau bousculé. Sans se soucier de ce qui avait été mis en place dans chaque établissement, sans prendre en compte la situation réelle des élèves ou de leurs professeurs, on s'est avisé de vouloir remettre tout le monde au pas, pour décider à Paris quand devaient rentrer les élèves de Dunkerque ou Ajaccio. Les arguments avancés sont parfaitement recevables: lutter contre l'effondrement économique, apporter des réponses aux élèves les plus fragiles. Pour autant, on a ignoré ce qui se jouait localement. Comme en souvenir d'une lutte de plusieurs siècles, le démon jacobin, remis de ses hésitations, a voulu étouffer la tentation girondine.

On a entendu des présidents de collectivités territoriales réclamer l'ouverture anticipée de leurs établissements, d'autres

la rejeter. On a entendu un ministre avancer des dates, et son Premier ministre le désavouer. On n'était plus dans le « jusqu'à nouvel ordre », mais dans la multiplication des ordres et contre-ordres. L'incertitude avait cédé la place à la confusion. La reprise devait alors advenir comme la fermeture: au pas et au sifflet. Mais quand se multiplient les coups de sifflets, celui qui doit marcher ne peut le faire que d'un pas hésitant.

Trois versions pour un protocole sanitaire, une annonce de reprise pour le 4 mai qui n'aura jamais lieu le 4 mai, un cadrage DGRH qui arrive à retardement, une direction des affaires juridiques qui flotte quand il s'agit de rappeler dans quels régimes de responsabilité s'inscrit l'action des cadres de l'Éducation nationale. Il ne s'agit pas ici de jeter la pierre à qui que ce soit: dans les rectorats, au ministère, comme dans les EPLE, on a eu peur, on a douté, on a hésité. Ici comme ailleurs, on a manqué de personnel, on a été entravé dans son travail, ici comme ailleurs, on n'a pas été préparé. Pour autant, malgré le contexte exceptionnel, l'insupportable et trop habituel « annule et remplace » a poursuivi sa marche mécanique. Les enquêtes d'orientation, les enquêtes de taux de passage, le recensement des personnels malades ou absents ont donné aux collègues l'impression de voir courir un poulet auquel on aurait coupé la tête. Cet « annule et remplace » a par ailleurs porté son emprise sur tous les domaines de la vie sociale: l'utilité du masque comme protection, annule et remplace; la chloroquine est bénéfique, annule et remplace; le maintien du bac de français, annule et remplace; les examens, annule et remplace, et certains, à juste titre, ont pu craindre un certain temps l'annulation de la vie sociale, des libertés publiques, de toute activité économique. Bientôt viendra l'heure du bilan. Mais pour le moment, on retiendra surtout que toute la période écoulée restera à jamais frappée du sceau de l'incertitude.

## CRITIQUE DE LA RAISON ADMINISTRATIVE

Quelle leçon pouvons-nous tirer des deux séquences décrites ci-dessus? Et surtout quelle leçon pour la rentrée 2020?





Tout d'abord, l'échelon solide de la continuité pédagogique et de la mise en œuvre du service public, c'est bel et bien l'établissement scolaire. La rentrée 2020 sera réussie si on comprend bien tout ce que cela implique. Ce n'est pas à l'établissement de répondre aux enquêtes d'un rectorat, mais bien à un rectorat de pourvoir aux besoins d'un établissement. L'épisode ubuesque des deux conseils de classe en troisième et en seconde en est une parfaite illustration. Suite à la fermeture des EPLE, des cours ont été annulés. Au moment de reprendre, il faut donc répondre au besoin de remobilisation des élèves, les remettre au travail, et en lien avec les apprentissages le plus longtemps possible. Mais cette nécessité se heurte au calendrier administratif d'orientation et d'affectation. Plutôt que d'adapter tout le fonctionnement de la machine administrative à ce nouvel impératif, il est demandé aux établissements de se dédoubler. Deux conseils de classe sont donc préconisés : le premier pour l'orientation et l'affectation permet de préserver les opérations de passage d'un niveau à l'autre. Le second prend place dans le cadre de la mobilisation de l'élève jusqu'à la fin de l'année et a une vocation plus pédagogique. Voilà donc comment les établissements sont écartelés entre une raison administrative et une raison pédagogique, comment ils doivent servir deux maîtres aux exigences contradictoires.

Avec la mise entre parenthèses généralisée que nous avons connue, ce que nous avons observé, c'est qu'en l'ab-

sence de toute certitude, ce sont bien les EPLE, les équipes de direction, qui ont trouvé et facilité les modes alternatifs de fonctionnement. C'est un peu comme si l'incapacité temporaire (ses incertitudes, ses hésitations) du pouvoir central avait involontairement rendu possible la mise en œuvre d'une véritable autonomie des établissements. La nécessité nous a apporté ce que ni les longs discours ni les volontés un peu molles n'étaient parvenus à obtenir : le libre choix de ses modalités d'organisation, de ses outils de communication, la libre détermination de ses objectifs à court terme. C'est à l'échelle des établissements qu'on était le mieux informé et le mieux avisé pour décider du nombre de conseils de classe, des modalités de reprise et de l'articulation entre les besoins de remobilisation scolaire et les nécessités de l'orientation et de l'affectation. C'est à cet échelon pertinent que les besoins doivent être définis, et la machine administrative, plutôt que de tourner continuellement et de façon autonome selon sa logique propre, serait plus efficace si elle réorientait son action au service des établissements, et donc des élèves. Précisons, pour qu'il n'y ait pas de malentendu, qu'il est évident qu'une administration centrale, déconcentrée, reste indispensable : elle doit piloter et réguler. Mais elle doit se cantonner à poser un cap, apporter des étayages, arbitrer si nécessaire. Et en aucun cas, décider uniformément du nombre d'élèves que peut accueillir tel collège rural qui compte 12 divisions ou telle cité scolaire qui s'étend sur plusieurs hectares. C'est cette nécessaire place à l'expertise et à l'initiative locale qui a progressivement été reconnue avec la mise en œuvre de la réouverture progressive à partir du 2 juin.

## DEMAIN NOUS APPARTIENT

Au final, la critique de la raison administrative nous mène naturellement à prendre au sérieux les métaphores guerrières. La guerre est toujours suspension du quotidien, un état d'exception. Or, ce que l'on constate à l'analyse de la séquence qui s'est déroulée du 12 mars à début juin, c'est que les ruses de la raison administrative sont loin d'avoir été déjouées par une situation hors du commun. Au contraire même, plus que jamais, les tentations centralisatrices, la volonté aveugle d'un contrôle uniforme

s'est parfaitement accommodée des incertitudes que nous avons à affronter. « Annule et remplace », « jusqu'à nouvel ordre », voilà donc les formules administratives magiques qui peuvent jeter dans le désarroi les usagers et professionnels de l'éducation, mais permettent de répondre à toute situation. Prendre au sérieux la métaphore guerrière aurait nécessité de préciser quelles sont les modalités de la bataille pour l'école dans cette période troublée. Or, ce que démontre l'observation de la réaction des établissements et des personnels à cette période troublée, c'est que chacun a essayé de se réorganiser selon ses possibilités et son contexte local.

La bataille de l'école a été gagnée quand les établissements ont pu se reconstituer en petites unités mobiles, réactives, pragmatiques. Elle a été comme une sorte de guérilla, une guerre de proximité pour répondre à des besoins qui ne sont pas interchangeables sur l'ensemble du territoire national. Ces batailles de proximité se mènent à l'échelon d'un établissement. Car au fond, il manquera toujours une chose essentielle à une administration centrale lointaine et désincarnée pour répondre aux besoins des élèves : une connaissance fine, profonde et éprouvée du terrain. C'est cette proximité qui fait de l'établissement l'unité essentielle de la bataille de l'école.

L'histoire nous a enseigné, pour le meilleur et pour le pire, que ce type de combat est un combat de partisan. Il y faut de la conviction, de solides valeurs, une pointe d'idéalisme. La rationalité administrative qui répond à sa propre logique est toujours dépourvue d'idéalisme. Ce sont toujours des individus réels qui sont porteurs de convictions. Tout se passe comme si la grande suspension (*great lockdown* pour les anglophones) nous avait placés face à cet impossible que proclamaient des slogans en mai 1968, quand on pouvait lire sur les murs : « demain est annulé ». Prendre conscience des enjeux de la bataille passée et à venir pour l'école me semble être le seul moyen de dépasser cette aporie, parce qu'au fond, chaque chef d'établissement convaincu du bien-fondé de sa mission devrait pouvoir dire sereinement à ses élèves et ses équipes, comme nous y invite notre secrétaire générale adjointe dans le prochain article : « *demain nous appartient* ». □



# À nous d'imaginer la suite !

*J'avais aussi envie d'écrire « demain nous appartient », mais la formule est peut-être un peu trop optimiste... et connotée « série télévisée... ». Pourtant, l'optimisme est au cœur de l'ADN du SNPDEN et de l'action syndicale telle que nous l'entendons. Être syndiqué, c'est certes entrer dans un réseau, obtenir des informations et un accompagnement, être protégé de l'arbitraire par un contre-pouvoir. Mais être syndiqué, c'est aussi s'engager dans l'action syndicale, être convaincu que l'on peut faire bouger les lignes, que l'on peut participer à construire les évolutions du système, que l'on peut avoir une influence, même modeste, sur les décisions prises dans notre domaine d'activités, dans ce qui est souvent notre passion, l'École. C'est ce que le SNPDEN traduit dans son organisation, dans ses quatre grandes commissions – métier, carrière, pédagogie et vie syndicale - et met en œuvre grâce à sa capacité d'influence de syndicat majoritaire, démultipliée par notre appartenance à une grande fédération, l'UNSA, qui regroupe tous les syndicats majoritaires des corps d'encadrement. Après cette situation totalement inédite qui a vu la fermeture historique des établissements scolaires, il semble difficile d'imaginer la suite autrement qu'à court terme, l'exercice de notre métier semble depuis la mi-mars suspendu aux annonces de BFM TV ou du Parisien, au mieux aux instructions de dernières minutes, qui arrivent en rafale, ignorant nuits et week-ends.*

***E***t pourtant, prendre le temps de la réflexion, du recul, c'est aussi cela notre métier.

Et c'est dès maintenant qu'il faut prendre le temps de réfléchir à nos mandats de demain. Vous trouverez dans les lignes qui suivent beaucoup de points d'interrogation. Il s'agit en effet de sujets de

réflexion qui pourront être abordés par nos prochaines instances, qu'elles se déroulent en présentiel ou en distanciel ! Car si l'Exécutif National – et particulièrement notre secrétaire général – aura eu durant cette période à proposer, décider, trancher parfois dans l'urgence, c'est bien sûr nos mandats, élaborés par les adhérents et votés lors des Conseils Syndicaux Nationaux et Congrès que repose l'action syndicale. Les mandats du SNPDEN, c'est vous, c'est nous.



Florence DELANNOY,  
Secrétaire générale adjointe

## Le SNPDEN on line

Commençons donc tout d'abord par un temps d'introspection et la façon dont notre syndicat a su s'adapter. Certes des évolutions, après la fin de l'ère du « tout papier » étaient lancées : le forum, les enquêtes en direct auprès des adhérents, l'information par le biais de l'Hebdo, le travail sur les projets en mode collaboratif dans le « Nuage », les tests de vote électronique... Mais l'adaptation au travail en temps de crise s'est faite au national et en académie comme dans nos établissements : secrétariat en télétravail, visioconférence sous Zoom, groupes WhatsApp, liste de diffusion des secrétaires académiques...

***T***oute la palette des nouveaux outils numériques y est passée !

De ce fait, c'est sans doute le moment, à quelques mois de notre congrès, de



revoir nos pratiques syndicales, et si nécessaire nos statuts. Car si la convivialité, les échanges, les débats tiennent une place centrale dans notre fonctionnement, les apports des nouveaux outils sont évidents, et favorisent la participation la plus large, y compris de nos collègues de l'Outre-Mer et de l'Étranger. La commission Vie Syndicale a donc un champ de réflexion largement ouvert, y compris pour l'organisation de nos élections syndicales pour le renouvellement des instances académiques en octobre.

## Une nouvelle façon d'exercer notre métier...

Comme tous nos collègues, comme les professeurs, mais aussi comme tous ceux qui ont découvert le « télétravail », le confinement nous a fait découvrir une nouvelle façon d'exercer notre métier... Pour le meilleur, parfois, quand tous les personnels ont répondu présents et que la hiérarchie faisait preuve d'un minimum d'empathie, ou pour le pire, trop souvent, quand nous nous sommes retrouvés seuls face aux injonctions de certains hiérarques adorateurs de la productivité pédagogique à tous crins.

### QUELLE LOGISTIQUE DE CRISE ?

Tous les établissements ont dû gérer les lacunes de l'État comme celles des collectivités – voire celles de la Poste –, d'abord sur la question de la qualité et la disponibilité des connexions, sur le matériel nécessaire pour se connecter, sur le naufrage de certains ENT ou la saturation des dispositifs de classe virtuelle, sur l'impossibilité parfois de faire parvenir à nos élèves des documents papier...

Les collègues accueillant des enfants de soignants, puis ceux de la « zone verte » qui ont les premiers expérimenté la « reprise », bien plus symbolique que ce que la communication ministérielle a « vendu » dans les médias, se sont confrontés quant à eux aux questions de la disponibilité et de la protection des personnels, aux difficultés liées aux

transports scolaires, à l'impossible ou presque réouverture des internats, etc.

Si nous devons envisager une rentrée sous le signe du protocole actuel, nous ne pouvons que renvoyer à notre réaction première: mission impossible! Cette situation n'est pas tenable en l'état sur une année scolaire. S'il faut sans doute se préparer à revivre une telle situation, espérons que nous aurons eu le temps d'anticiper largement

## **C**ar, clairement, nous n'étions pas prêts!

Une rentrée avec un protocole sanitaire allégé est un scénario plausible. Et c'est en tout cas ce que le ministre a laissé entendre le 30 mai - date de rédaction de cet article - lors d'une interview sur Konbini<sup>(1)</sup>. Nous espérons qu'à la parution de ces lignes, les cadres auront reçu quelques informations officielles complémentaires. À l'heure où certains établissements d'enseignement supérieur ont fait le choix d'un enseignement quasi uniquement en distanciel, quelles mesures pourraient nous attendre ?

Un objectif d'accueil de 50 % des élèves demanderait déjà un énorme effort d'adaptation, avec notamment la fourniture d'équipements permettant la connexion pour les élèves comme pour les professeurs, mais également pour les personnels de direction, les équipes de vie scolaire et les secrétariats, tant il vrai qu'

## **U**n équipement multimédia et une connexion de qualité sont encore *denrée rare dans nos établissements,*

surtout les plus petits.

Il serait nécessaire de prendre en compte les constats effectués, et d'anticiper les besoins :

- réorienter les dépenses des collectivités vers l'équipement des élèves (hard et connexion) plus que vers la fourniture de manuels numériques ?
- fournir un équipement pédagogique minimal pour les professeurs, à savoir un PC multimédia et une

connexion correcte privilégiant la fibre ?

- réorienter les investissements patrimoniaux vers le sanitaire (sanitaires, points d'eau, circulations, restauration scolaire, internat) après le gros effort déjà consenti pour mettre à niveau la sécurité depuis les attentats de 2015 ?

### DES COLLECTIVITÉS À LEUR PLACE ?

La place des collectivités dans nos EPLE mérite également d'être interrogée. L'État semble avoir découvert qu'il n'était plus seul décideur, et qu'aucun établissement ne peut rouvrir si la collectivité ne met pas à sa disposition les personnels nécessaires. Et les collectivités, souvent plus intrusives qu'accompagnatrices, se sont senties investies d'un pouvoir de décision dont elles ne disposent pas en réalité. Nous aurons bien besoin de mandats syndicaux forts pour résister aux pressions qui ne manqueront pas de venir de ce côté-là aussi...





# Un enseignement et une pédagogie à réinventer

Enfin, c'est bien sur la pédagogie qui s'est adaptée à cette configuration nouvelle de la "continuité pédagogique" proposée à une Nation "d'apprenants". Entre un scénario de reprise sous des contraintes sanitaires inchangées ou le scénario le plus optimiste, celui du retour à la normale, la palette est large.

## **M**ais le retour à la normale est-il souhaitable ?

L'investissement des professeurs pour s'emparer des outils numériques a été souvent impressionnant, l'entraide professionnelle, le fonctionnement en réseau, ont fait progresser quasiment tous les professeurs d'une façon qu'aucun service académique de formation continue ne se serait surpris à espérer il y a quelques mois. Preuve peut-être que



les professeurs, comme les personnels de direction, sont bien des cadres du service public d'éducation, capables de s'adapter sans injonctions infantilisantes quand on leur donne des objectifs clairs (encore que...).

Alors, faut-il espérer que nous nous dirigeons vers "le monde d'après" plutôt que vers un monde pédagogique qui se sent trop souvent bridé voire broyé dans l'étau des programmes qui font mine de parler compétences, des "progressions" gravées dans le marbre et des errements des doctrines pédagogiques ?

Quelles nouvelles pratiques faut-il favoriser – ENT, MOOC <sup>(2)</sup>, SPOC, e-learning ? Comment les examens et certifications doivent-ils évoluer, maintenant que pour la première fois dans l'histoire, le DNB et le baccalauréat ont été délivrés sur la base du contrôle continu ?

Le SNPDEN a toujours été une force de proposition pédagogique et nous avons là un champ de réflexion qui tend vers l'infini...

- EDT intégrant des alignements qui permettent des classes virtuelles pour le plus grand nombre, et un accueil en groupes ?
- Accentuation du travail en équipe, avec mutualisation des "productions pédagogiques" ?
- Dispositif classe inversée ?
- « Tri » entre les élèves qui peuvent tant bien que mal suivre à distance, et ceux qui devront absolument être suivis en présentiel ?
- Clarification des objectifs pédagogiques pour les quelques élèves accueillis ?
- Uniformisation/amélioration des outils dans le respect de la RGPD, pour plus de lisibilité pour les élèves et les familles ?
- Réflexion sur le service des enseignants, avec le gros mot de flexibilité ou d'annualisation ?
- Réflexion sur l'équilibre présentiel/distanciel, notamment pour les LP et

les STS, notamment les sections industrielles ?

## FAUT-IL ALLER PLUS LOIN ?

La proposition de loi n° 2967 déposée fin mai par la députée LR Frédérique Meunier « visant à instaurer l'enseignement numérique distanciel dans les lycées, collèges et écoles élémentaires » a suscité un large écho, plutôt négatif, sur les réseaux sociaux. L'enseignement hybride, distanciel/présentiel, deviendrait pour l'État une obligation. On comprend les craintes soulevées par un hypothétique objectif secret d'économies à grande échelle, mais la vision du dispositif n'est pas dénuée d'intérêt, à l'heure où l'on évoque de plus en plus la notion d'individualisation de l'enseignement.

*« Pour les lycées et collèges, cela permettrait aux élèves de trouver sur la plateforme dédiée les cours en ligne, en vidéo, avec une interactivité avec l'enseignant sur des moments spécifiques... [...] Inclure l'enseignement distanciel comme un complément voire une solution alternative, afin de pallier des absences imprévues, élèves malades mais qui peuvent suivre les cours à distance, élèves bloqués par l'absence de transports en commun, intempéries... ».*

## **L**e modèle classique de transmission des savoirs en serait totalement bouleversé,

au profit d'un travail, notamment en lycée, sur la capacité à l'apprentissage progressif de l'accès autonome aux savoirs. L'expérience du confinement a montré que des élèves sont capables de progresser dans ces conditions : un focus de la commission européenne montre que « certains enseignants ont fait état d'améliorations inattendues dans le travail scolaire de certains de leurs élèves. Ils attribuent cette situation à un certain nombre de facteurs : la flexibilité des élèves pour organiser leurs journées, leur permettant de faire de l'exercice et de prendre des pauses selon les besoins ; le manque d'activités extrascolaires donnant aux élèves plus de temps pour se concentrer sur leurs travaux scolaires ; la diminution de la charge de travail globale et le report des



examens à enjeux élevés, supprimant la pression et la peur de l'échec; et enfin, pour les élèves victimes d'intimidation à l'école, étudier dans l'espace sécurisé de leur maison a été un soulagement bienvenu »<sup>(3)</sup>.

Pour beaucoup d'autres élèves, en revanche, une part d'enseignement à distance implique nécessairement en parallèle un investissement très important dans l'accompagnement personnalisé, voire individualisé. Et les heures disponibles risquent de manquer cruellement.

## UNE COÉDUCATION RENFORCÉE ?

Un autre paramètre mis en évidence par la mise en place de la continuité pédagogique est celui du rôle essentiel des parents dans le soutien à l'apprentissage et le renforcement des collaborations entre familles et enseignants pour un meilleur accompagnement des élèves.

« L'établissement d'une communication claire entre les écoles et les parents, avec des directives simples sur les objectifs et les résultats de l'apprentissage, a été essentiel pour que les parents puissent aider leurs enfants sans que personne ne se sente surchargé. <sup>(4)</sup> »

Ce constat positif ne doit pas occulter les témoignages qui montrent a contrario des parents et des enseignants débordés, dépassés, surtout lorsqu'ils de-

vient télétravailler et assurer le suivi scolaire à la maison. Comme le souligne fort bien T. Pinault dans une tribune du Monde du 2 juin, « le système a tenu sur la bonne volonté des élèves ».

## Et l'on sait le fort risque d'accentuation des inégalités éducatives,

ce qui constitue un défi pour l'ensemble du système.

### « L'ART SUBTIL D'ÊTRE INUTILE »

En guise de conclusion, j'emprunte à Marc-André Girard<sup>(5)</sup> son joli titre et à Alain Beaudot<sup>(6)</sup> sa belle définition de la pédagogie qui « consiste à faire en sorte que celui sur lequel elle s'exerce finisse par se passer de celui qui l'exerce ». La continuité pédagogique a mis en exergue l'une de ces finalités de l'École toujours annoncée et rarement atteinte: l'apprentissage de l'autonomie. Amorcée idéalement en collège, confortée en lycée dans le cadre du bac-3/bac+3, c'est la clef de la réussite dans le supérieur. S'engager dans la démarche d'apprentissage, mener son propre processus de recherche, s'impliquer dans le transfert des connaissances: l'accès à l'autonomie de l'élève, forcément frustrante pour le professeur, est le passage obligé pour la réussite scolaire en « distanciel ».

Le parallèle avec nos pratiques de direction, développé par Girard dans un court article, me semble intéressant:

## Comment, en tant que direction d'école, puis-je être « inutile » ?

Drôle de question direz-vous? Il me semble pourtant que c'est l'une des idées à retenir de cette période de confinement. Dans cette situation inédite qui nous laissait sans nos points de repères habituels, il a fallu faire confiance aux personnels, et particulièrement à ces cadres que sont les gestionnaires, les CPE, les professeurs... Loin de toute possibilité de contrôle, nous avons été – même les plus « control freak » d'entre nous – contraints, une fois la direction donnée, de laisser la main. Et parfois à notre grande surprise – parce que cela allait totalement à l'encontre de nos modes de fonctionnement –, cela a marché! Bien sûr, avant d'arriver à cela, il y a un travail à mener autour de la formation, de la responsabilisation, et la mise au point d'une bonne circulation de l'information; et cela n'a pas fonctionné partout. Mais, « c'est au moment où les choses se font presque d'elles-mêmes que nous devenons réellement utiles »<sup>(7)</sup>. S'il n'est pas certain que notre hiérarchie soit tout à fait prête à devenir réellement utile, c'est en tout cas une bonne entrée pour une réflexion sur les évolutions à venir de notre métier. □



- 1 Konbini: [www.konbini.com](http://www.konbini.com)  
Musique, Cinéma, Séries, Fashion et Pop Culture
- 2 MOOC, Massive Open Online Course, est un cours proposé par des écoles et des universités, accessible à tous sur internet/SPOC, Small Private Online Course, est un cours en ligne privé en petit groupe/E-learning: enseignement numérique en ligne s'appuie sur des ressources dédiées au distanciel, qu'elles soient numériques ou non/ ENT: Espace numérique de travail: un ensemble d'outils en ligne qui permet un accès à distance à des ressources numériques.
- 3 Sogol Noorani et David Crosier pour Eurydice « Can the coronavirus epidemic improve our schools? », mai 2020, [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/focus-can-coronavirus-pandemic-improve-our-schools\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/focus-can-coronavirus-pandemic-improve-our-schools_en) Cité par Denis Adam, Délégué général du Centre de Recherche de l'UNSA-Education "Henri Aigueperse"
- 4 Ibidem
- 5 <https://ecolebranchee.com/dossier-diriger-ecole-21e-siecle/> 17 octobre 2018
- 6 Beaudot, A. (1969). La créativité à l'école. Paris: Presses universitaires de France.
- 7 Marc-André Girard ibidem





# Paradoxes, sens et maux

*À plusieurs reprises, nous avons évoqué le concept d'injonctions paradoxales que nous subissons régulièrement dans notre métier. Or, plusieurs sociologues parlent désormais de plus en plus d'organisations paradoxantes. Plusieurs facteurs conduisent à cela et l'un des plus connus est celui de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.*

Les managers sont coupés entre ceux qui produisent la prescription, et ceux qu'on appelle les dirigeants de proximité. Ces derniers sont plus près du terrain et ils essaient de faire en sorte que l'ensemble marche. Il est facile de voir dans quelle catégorie les personnels de direction se placent lorsqu'on analyse la gouvernance de notre institution, mais cela peut s'appliquer aussi à l'intérieur d'un établissement où le chef d'établissement peut alors apparaître aux yeux de ses personnels comme un prescripteur.

Et entre les deux, comme il n'y a plus de liens, les prescripteurs considèrent que ça ne marche pas parce qu'on ne respecte pas les prescriptions, alors que les dirigeants de proximité font remonter que les prescriptions les empêchent de bien faire leur travail. Le paradoxe s'installe. C'est par exemple, celui de la qualité totale dans les entreprises, mais on pourrait aussi citer celui plus récent dans notre profession du déconfinement. L'institution souhaite effectivement que cela fonctionne bien, que la reprise se passe pour le mieux dans tous les établissements, et pour ce faire, elle produit quantité de documents destinés à aider et à accompagner au mieux tous les chefs d'établissement. Ces derniers sont d'ailleurs demandeurs d'accompagnement et donc de



*Pascal CHARPENTIER,  
Secrétaire national  
Commission Vie syndicale*

documents, mais ils constatent vite que ceux-ci ne sont pas forcément adaptés à leur situation, voire parfois totalement inadaptés. Ils critiquent alors ces outils ou ces directives qui leur paraissent déconnectés de la réalité du terrain.

Pour la qualité totale, il en est de même. Elle est faite pour essayer d'améliorer le travail. Mais sur le terrain, les gens vous disent qu'elle les empêche de travailler, et que par conséquent, on ne les aide

pas à faire de la qualité. Alors arrive la mesure de la qualité qui se transforme en maladie grave qui est la quantophrénie. C'est-à-dire la maladie de la mesure, ou plus précisément, la pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique. Ce qu'il faut comprendre, c'est que ce ne sont pas seulement des injonctions paradoxales dans la communication, dans la relation, ce sont les outils de management eux-mêmes qui sont devenus paradoxaux.

Le management par objectifs en est un exemple. En effet, les objectifs ne cessent de s'élever ce qui est logique dans tout fonctionnement, mais les moyens pour les atteindre ne cessent de diminuer. Le paradoxe est donc qu'on vous demande de faire plus avec moins et ceci a inévitablement ses limites. L'organisation par projet, qui est à la mode aujourd'hui, en est aussi un exemple. Or, l'organisation par projet détruit l'organisation existante. On en arrive à ce paradoxe : ce qui fonctionne dans l'organisation, ce qui fonctionne bien ou

« normalement », est comme détruit par l'organisation par projet qui oblige à affecter les ressources à des projets futurs. Mais comme c'est à égalité de ressources, ceci est fait au détriment de ce qui marche dans le présent. Or, le projet est nécessaire pour avancer et motiver des équipes, mais cela suppose un dosage subtil et une bonne connaissance du terrain, afin d'éviter des dérives négatives. En d'autres termes, on pourrait dire que le mieux est l'ennemi du bien. Les organisations peuvent donc devenir paradoxales. Une des conséquences de cela est qu'elles mettent parfois les gens en grande difficulté.

### LA CULTURE DES CHIFFRES ET DU RÉSULTAT

Le management par projet, comme tous les outils d'évaluation quantitative des résultats, fait qu'on ne se préoccupe plus du fonctionnement de l'organisation pour pouvoir l'adapter aux nécessités du terrain, mais que la rentabilité ou le résultat est devenu l'élément d'éva-

luation de référent essentiel. Avant, on s'occupait de faire bien fonctionner les organisations en essayant de trouver les médiations nécessaires pour y parvenir. Aujourd'hui, on nous demande de nous occuper et de nous préoccuper des résultats à partir desquels nous sommes évalués. Cette éthique du résultat produit des outils de gestion et un langage. Cette « novlangue managériale » fait qu'on euphémise les conflits et les contradictions. Par exemple, on ne parle plus de suppressions de postes mais d'adaptation des moyens aux besoins.

Un autre des déterminants de ces organismes paradoxaux est la révolution numérique. L'outil informatique a donné à la révolution managériale une accélération. Là encore, il ne s'agit pas de critiquer les outils modernes qui ont permis bien des avancées mais de voir en quoi ils ont transformé nos pratiques, et de porter un regard critique sur ces évolutions. Des sociologues parlent d'accélération ou de société malade du temps. C'est-à-dire le fait de pouvoir être confronté à plusieurs temporalités en même temps. Être dans l'immédiateté, dans la réactivité qui conduit au paradoxe suivant que plus on gagne du temps moins on en a. La gestion des méls en est un exemple typique. Et on trouve normal maintenant quand on a une insomnie de l'occuper à essayer de se mettre à jour et gagner du temps pour être moins stressé le lendemain matin. De même il n'est pas rare de continuer à lire ses méls et à y répondre même le week-end. Le temps de repos se mélange insidieusement au temps de travail nous donnant l'illusion que l'on en gagne. Les outils que nous utilisons normalisent cette espèce d'exigence du toujours plus, en donnant cette fois l'illusion de la modernité. La période de confinement que nous venons de vivre aura peut-être permis d'en prendre conscience, mais rien n'est moins sûr. On pourrait résumer cela par « *On a le nez dans le guidon. On sait qu'on va dans le mur et on pédale de plus en plus vite* ».

### SERVICE PUBLIC, PERFORMANCE ET MAL-ÊTRE

Il convient de se préoccuper de ce mal-être qui est partagé par tous les personnels dans les grosses organisations aujourd'hui et dans les entreprises. D'abord dans le secteur marchand,



mais aussi dans le non-marchand. Aujourd'hui, la modernisation de l'action publique traduite par le programme RGPP, qui applique à doses massives ces nouvelles techniques de management, a conduit à ce que l'on observe dans l'Hôpital, les Collectivités, l'Université et l'École. En d'autres termes, les services publics qui ont appliqué la gestion de la performance en copiant des pratiques du privé, n'ont pas vu que cela pouvait avoir des répercussions négatives sur ce qui faisait le cœur de la motivation des gens. Ces derniers ont envie de bien faire leur métier et sont profondément attachés par leur choix de métier au sens du service public. Or, celui-ci s'accommode parfois mal de performance. Il ne s'agit pas là encore de dénigrer des évolutions indispensables et des approches quantitatives du métier mais de dénoncer les dérives managériales inadaptées issues de cette gestion de la performance. S'il n'est pas inutile de disposer d'indicateurs et de résultats qui permettent d'éclairer un constat et conduire des inflexions nécessaires à l'action, l'exploitation de ces chiffres ne doit nullement engendrer une politique injonctive plus déstabilisante que productive pour les équipes qui, pour bien travailler, ont, avant tout, besoin de sens.

Les psychologues disent que par rapport à une injonction paradoxale, le seul moyen de remettre du sens c'est de passer à ce qu'ils appellent la méta communication. C'est-à-dire de comprendre pourquoi cela ne fait plus sens et de comprendre pourquoi je suis dans une injonction paradoxale. Il faut remettre de la réflexivité collective dans toutes les organisations, en s'attachant non pas à savoir pourquoi les prescriptions ne sont pas appliquées mais en partant du travail réel. C'est-à-dire en essayant de comprendre, et non en plaquant un modèle théorique sur une réalité impréparée à l'intégrer.

Un des problèmes que produisent ces pratiques, avec le management par objectif et l'évaluation individualisée des performances, est l'individualisation extrême. Or, il faut remettre du collectif et de la coopération dans les organisations pour redonner du sens à l'action. Et pour remettre de la coopération, ce n'est pas en faisant des séminaires ou des formations, mais en ouvrant des espaces de réflexion dans lesquels les gens peuvent être associés; associés

à partir de leurs préoccupations à eux sur la réalité des problèmes qu'ils rencontrent. Les contradictions ont besoin d'espaces de médiation pour pouvoir avoir un jeu possible. Si on n'ouvre pas d'espaces de médiation, les contradictions se transforment en paradoxe.

Le syndicat joue pleinement son rôle et a toute son importance dans cette approche des relations humaines au sein de l'entreprise. C'est même une plus-value indispensable qui permet aux organisations de ne pas sombrer dans un dérèglement destructeur. On ne peut gérer une telle organisation, comme celle de l'Éducation nationale, sans tenir compte des hommes qui la composent et de leurs aspirations. Tout le monde à son niveau, et a fortiori les personnels de direction qui ont choisi en toute conscience de diriger des établissements, ont à cœur de faire réussir au mieux leurs établissements et leurs élèves. Ils savent pour la plupart le faire et bien le faire, mais ils ne peuvent s'épanouir professionnellement dans un contexte d'organisation paradoxante. Le ministre l'a, lui, par-

faitement analysé quand il a parlé de confiance, sans pour autant réussir à traduire concrètement à travers la gouvernance de son institution cette notion pourtant si primordiale en termes de management, qui plus est en direction de cadres. Le désenchantement que connaît aujourd'hui bon nombre de nos collègues vient peut-être de cette impuissance à remettre de l'ordre et du sens dans une institution qui, en se donnant l'illusion de tout maîtriser, tourne parfois à vide. □



# 2020/2021 : année d'élections internes et

*En 2020-2021, notre organisation aura à élire ses représentants tant au niveau départemental, qu'académique ou national, avec pour ce dernier échelon l'élection du nouvel exécutif syndical national (ESN) en mai 2021 lors du congrès de La Rochelle. Mais, c'est dès septembre que les instances départementales et académiques seront renouvelées.*

***C'est un moment fort pour notre syndicat qui doit mobiliser le plus largement possible à l'occasion de ces élections.***

Le nouveau rôle dévolu aux secrétaires académiques, à travers la conférence nationale, en fait à la fois des représentants d'une académie mais aussi des décideurs de l'action syndicale nationale. Véritables interfaces entre l'ESN et leur section académique au sens de l'article S18, ils sont garants auprès de celle-ci des positions nationales, mais réciproquement auprès de l'ESN, ils se doivent de porter celles des adhérents et collègues.

Le secrétaire académique n'est pas élu au suffrage direct. Il tire sa légitimité de son élection au sein du Conseil Syndical Académique (CSA), seule instance d'administration d'une académie au sens des articles S20 à S23. C'est le CSA dans sa totalité, qui est composé de 16 à 36 membres, qui anime la vie syndicale académique (article S22). C'est lui qui élit en son sein les délégués au Conseil Syndical National. Sa composition, qui comprend une représentation des départements et des membres de droit, est définie par son règlement intérieur (Art. R11). C'est pourquoi l'élection des membres du CSA doit se faire après le renouvellement des bureaux départementaux.

### **3 DATES À RETENIR !**

- **LES 9 ET 10 DÉCEMBRE 2020 :** le CSN sera réuni.  
La liste des membres titulaires + suppléants du CSN doit être communiquée à l'exécutif national au plus tard 15 jours avant la tenue de ce premier CSN de l'année scolaire (cf. article R13). Il serait donc préférable que les opérations d'élections et de désignation soient finalisées pour cette date, afin de travailler avec les nouvelles instances.
- **LE 15 JANVIER 2021 :** c'est la date d'observation du nombre d'adhérents (Art R17-6) et de la composition du CSN pour l'élection de l'ESN (Art R18-4).  
Celle-ci est fixée au 15 janvier de l'année du congrès. Il convient donc aux SA et SD sortants, ainsi qu'aux bureaux et CSA, d'organiser au mieux ces élections dans le cadre des statuts et RI nationaux, académiques et départementaux, et cette fois au plus tard pour la fin du 1er trimestre.
- **DU 17 MAI AU 20 MAI 2021 :** Congrès de La Rochelle, avec l'élection d'un nouvel ESN pour un mandat de 3 ans. C'est une équipe qui se

présente à vos suffrages avec une tête de liste qui a vocation à devenir le secrétaire général du syndicat.

**CES ÉLECTIONS SONT L'OCCASION DE RAPPELER À L'ENSEMBLE DES PERSONNELS DE DIRECTION LE FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE ET TERRITORIAL DE NOTRE ORGANISATION**

Chaque scrutin doit aussi désormais respecter les articles R5 et R6 car les délégations au CSN peuvent faire l'objet de réduction du nombre de leurs membres si elles ne respectaient pas l'article R7. **Même s'il reste encore des progrès à faire, notre organisation a montré l'exemple au niveau national, et déjà dans de nombreuses académies, sur ces questions de parité et de représentativité.**

Enfin, sous l'impulsion du SNPDEN il y a quelques années, se sont mis en place des groupes dits « Blanchet » aux différents niveaux territoriaux. Des CSIA au niveau régional ont aussi vu le jour et permettent un dialogue avec les collectivités territoriales ou les recteurs de régions académiques. S'ils sont désormais bien ancrés dans le paysage syndical et social, il convient de les faire vivre au mieux.

Les possibilités de s'engager dans le syndicat ne manquent donc pas à tous les échelons et le SNPDEN a toujours le souci de renouvellement de ses cadres et de la transmission des compétences. Les élections prochaines seront, espérons-le, l'occasion de faire venir à nous des jeunes collègues, qui souhaitent

# de congrès

s'engager et donner un peu de leur temps pour la défense d'une profession autant que pour la réflexion sur des questions d'éducation et de société.

***Dans un monde complexe et un métier qui isole, l'échange, la solidarité, le conseil et la convivialité que peut procurer un syndicat tel que le nôtre, peuvent être de précieux atouts pour l'exercice de notre profession.***

***ENSEMBLE, ON EST FORCÉMENT MOINS SEUL ET PLUS FORT. VIVE LE SNPDEN !***

En route  
vers 2021...

Nul besoin de convaincre les collègues personnels de direction que nos condi-

tions de travail se détériorent, que la fatigue, le stress, la pression institutionnelle, la difficulté grandissante de la gestion des ressources humaines dans un établissement scolaire, voire, dans les cas les plus extrêmes, l'épuisement professionnel, peuvent toucher, et touchent déjà, un grand nombre d'entre nous.

L'année scolaire 2019-2020 n'aura épargné personne : les lycées généraux et technologiques avec les E3C, les lycées professionnels avec la transformation de la voie professionnelle, les collèges, en première ligne pour la réouverture post-confinement, et enfin, chacun d'entre nous dans la mise en œuvre de la continuité pédagogique.

Évidemment, cette année particulière aurait pu remettre en question le fonctionnement syndical. Le SNPDEN-UNSA a su s'adapter et les outils numériques ont permis de rester en contact, se réunir, virtuellement. Au cours de l'an-

née scolaire 2019-2020, jamais nous n'avons été si éloignés physiquement les uns des autres et pourtant si proches. Le besoin d'échanger, de se rassurer, d'être conseillé, a renforcé nos liens et les élus départementaux, académiques et nationaux ont multiplié les visioconférences pour continuer à faire vivre le SNPDEN-UNSA, à répondre aux attentes des adhérents, et à porter la voix de chacun.

Dans ce contexte si exceptionnel qu'a été l'année qui vient de s'écouler, pour continuer à œuvrer à l'amélioration de nos conditions de travail et à accompagner les personnels de direction dans leur quotidien, au plus près du terrain, sans oublier l'amélioration collective de nos carrières, le SNPDEN-UNSA a répondu présent, avec force et vigueur, encore et toujours.

Le SNPDEN :  
une organisation  
mais surtout  
des femmes et  
des hommes

L'organisation du SNPDEN est pensée pour permettre à notre syndicat d'être un véritable porte-parole des demandes, attentes, idées des personnels de direction. Chaque adhérent peut participer aux différentes instances locales, et sa parole est portée par ses représentants jusqu'à l'échelon national, notamment lors des conférences nationales au cours desquelles les secrétaires académiques (SA) (et les secrétaires départementaux (SD) lors de la conférence élargie) rapportent aux représentants nationaux le pouls de la profession.

Les SA et SD sont les acteurs de la construction de la politique syndicale et cet ancrage local est l'un des principaux atouts du SNPDEN. Les assemblées générales académiques (AGA) et départementales (AGD), et bientôt des grandes académies peut-être, sont autant d'occasion de se retrouver pour s'informer, débattre, réfléchir à sa pratique, tisser des liens avec des pairs à différentes





échelles territoriales... et partager un moment de convivialité.

Parce que notre métier isole, les réunions syndicales sont autant de moyens de connaître son voisin, discuter avec « ses » représentants, partager ses difficultés et trouver du soutien et des conseils, réfléchir et construire ensemble, mutualiser les expériences.

Les cadres syndicaux sont avant tout des collègues et c'est bien là la force du SNPDEN. Oui, tous sont en exercice et tous partagent le même quotidien que les adhérents.

Le SNPDEN, ce sont des femmes et des hommes qui donnent de leur temps et assument le rôle de négociateurs au sein des instances dans lesquelles ils siègent, à différentes échelles : départementales, académiques, régionales, interacadémiques ou nationales.

Rappelons que le représentant syndical ne revendique pas pour lui-même mais au nom d'un collectif, avec des mandats publiquement assumés face aux autres acteurs, et dont il doit rendre compte.

L'espace de négociation du SNPDEN-UNSA se situe entre le niveau de satisfaction maximal des mandants (ce qui serait idéal d'obtenir pour l'ensemble des collègues), et le niveau maximal escompté au regard de son propre pouvoir de négociation (ce qu'il sera possible d'obtenir de la part de l'administration). Le rapport de force est, dans ces conditions, essentiel, et il dépend d'un grand nombre de facteurs exogènes. Le SNPDEN-UNSA justifie ses prétentions et tient sa légitimité du fort taux de syndicalisation des personnels de direction et des victoires (électorales, acquis en termes de carrière, défense

de l'autonomie de l'ÉPLE, etc.) qu'il a remportées.

Tout ce travail exige des cadres syndicaux un fort engagement qui les amène à nouer des liens particuliers avec l'Administration. Ils avancent sur une ligne de crête : ni connivence, ni collusion, mais une éthique. Maintenir le dialogue, être force de proposition, rester à la table des négociations autant que possible, mais pas à tout prix non plus. Les jeux d'acteurs, les tentatives de déstabilisation, voire les mises sous pression, sont une réalité que connaissent bien les cadres syndicaux. Et pourtant, ces femmes et ces hommes continuent à défendre les intérêts de notre profession, les valeurs qui nous unissent et une certaine idée du métier.

Chacun de ces cadres trouvent sa légitimité et son énergie dans vos suffrages.

## Une année syndicale pour préparer l'après...

L'année 2020/2021 sera une année importante syndicalement, marquée par le renouvellement de nos instances, à tous les échelons.

Chaque représentant syndical habite sa fonction avec sa personnalité, mais tous œuvrent au service du collectif. Chaque adhérent peut s'impliquer dans l'activité syndicale en se faisant connaître auprès de son SA ou SD. Le SNPDEN, c'est la force du collectif!

## Calendrier

- **DÈS SEPTEMBRE**, chaque adhérent sera invité à élire ses représentants départementaux puis académiques selon les modalités définies par chaque section académique.
- **AVANT FIN MARS 2021**, chaque académie élira les délégués supplémentaires qui participeront au **Congrès de La Rochelle du 17 au 20 mai 2021**.

Toutes les étapes qui rythmeront cette année syndicale sont présentées dans le tableau « vade-mecum des élections internes ».

### LE CONGRÈS C'EST QUOI ?

Le Congrès se réunit **tous les 3 ans** en session ordinaire.

Il **enregistre les votes** des syndiqués sur le rapport d'activité et le rapport financier de l'exécutif national.

Il **définit les orientations** qui engagent le syndicat et les actions qu'il aura à mener.

Il **procède à l'élection de l'exécutif syndical national**. Cette élection détermine la désignation du secrétaire général.

Le Congrès c'est donc le **système nerveux du SNPDEN**, c'est lui qui va donner la **direction** de la politique syndicale portée par l'exécutif national.

### LE CONGRÈS C'EST QUI ?

Le congrès est formé de la réunion :

- **DES MEMBRES DU CONSEIL SYNDICAL NATIONAL**,
- **DE DÉLÉGUÉS SUPPLÉMENTAIRES ÉLUS PAR LES SECTIONS ACADÉMIQUES**, dont le nombre et le mode de désignation sont fixés par le règlement intérieur, dans le respect des principes généraux de représentativité (chefs/adjoins, actifs/retraités, femmes/hommes).

Tous ces élus syndicaux sont la colonne vertébrale du SNPDEN-UNSA.

**ENSEMBLE, CONSTRUISONS LA LIGNE POLITIQUE 2021-2024.**



# Le CSIA : une expérience en AURA (Auvergne Rhône Alpes)

*Nos statuts, réécrits en 2015, anticipaient la transformation territoriale avec l'avènement des 13 grandes régions, et notre syndicat se dotait d'un corpus pour y répondre. L'article S50 de nos statuts a rendu obligatoire une instance de concertation dans les régions regroupant plusieurs académies, avec un texte de cadrage axé sur 8 principes pour guider l'action syndicale sur les territoires et adapter notre organisation à cette nouvelle donne politique.*

*Nous avons dès lors construit des instances interacadémiques syndicales représentatives pour faire connaître le SNPDEN et pour conduire des négociations, tant avec la collectivité qu'avec les recteurs des régions académiques.*

En **Auvergne Rhône Alpes**, en 2016, tandis que la rectrice académique de la grande région crée le GRAPD (Groupe Régional Académique des Personnels de Direction) sur la base d'un nombre égal de représentants par académie, comme un clin d'œil à notre choix syndical, la **Région AURA**, constituée des académies de Clermont-Ferrand, Lyon et Grenoble, procède, à la demande du SNPDEN, à l'installation du groupe de concertation des personnels de direction.

En 3 ans et demi, nous avons développé cette nouvelle instance, baptisée depuis CSIA : Conseil Syndical Inter Académique, puis celle du BIA, Bureau Inter Académique. Au-delà du 1er stade de la connaissance et de l'estime réciproques, ce rapprochement de nos 3 académies a permis de conjuguer nos forces et nos expériences locales, nous donnant toujours cet atout de poids de notre syndicat, un maillage territorial exhaustif.

Nous nous sommes enrichis des bonnes comme des mauvaises expériences. Ain-

si, à la lumière des alertes lancées par une des 3 académies, nous avons pu faire bloc pour refuser une généralisation, lorsqu'elle portait sur un calendrier dommageable des affectations. Mais nous avons su également tirer bénéfice d'un fonctionnement satisfaisant pour le brandir tel un exemple afin qu'il soit généralisé dans la grande académie ; il en fut ainsi du compte épargne temps.

Cette connaissance fine de nos 3 territoires, grâce à la volonté développée par les secrétaires académiques et les coordonnateurs académiques, s'est encore illustrée ces dernières semaines marquées par cette pandémie génératrice de situations surréalistes. C'est le BIA qui, face au silence de la région lorsque nous nous débattons seuls dans nos établissements pour mettre en œuvre la fameuse continuité pédagogique, a exigé de la région la réunion de l'instance de concertation. Et c'est aussi le BIA, bien avant l'heure, qui s'est organisé en visio pour préparer nos interventions (merci à Gérard Heinz coordonnateur numérique expert es Visio).



Lydia ADVENIER,  
Commission Vie syndicale

donnateur numérique expert es Visio). Cette réactivité et cette cohésion n'ont été possibles que par notre structuration de base, forte et effective, mais également le lien qui s'est créé entre nous.

Car, depuis 2016, nous avons œuvré à faire vivre cette nouvelle organisation et à la développer, en nous réunissant régulièrement, en CSIA, mais aussi en séminaires interacadémiques pour notamment réfléchir à 3 voix sur des motions de CSN, tout en veillant à respecter les spécificités de chaque académie. Et si les SA ont changé entre temps, la structure perdure, preuve peut-être de sa solidité.

J'en profite d'ailleurs pour saluer certains de ses pionniers : Corinne Ober, Hervé Hamonic, et Nathalie Kerbeci qui a changé d'académie, avant de laisser la place à ceux qui poursuivent son aventure et qui ont accepté d'apporter leur témoignage aux coordonnateurs de cette instance et aux 3 SA à qui j'ai demandé, entre autres, quelle dimension supplémentaire le CSIA apportait à leur mandat.

## Témoignage d'Éric Bellot, coordonnateur chargé des relations avec notre collectivité de rattachement, la région Auvergne-Rhône-Alpes

Dès la mise en place en 2015 d'une structure syndicale SNPDEN interacadémique, nous nous sommes dotés d'un bureau et d'un conseil syndical interacadémique. Pour porter notre parole auprès de nos différents interlocuteurs, nous avons désigné 3 personnes :

- 1 coordonnateur syndical interacadémique qui travaille en lien étroit avec chacun des 3 SA,
- 1 coordonnateur chargé des relations avec le rectorat,
- 1 coordonnateur chargé des relations avec notre collectivité de rattachement, la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Il nous a paru nécessaire d'avoir vis-à-vis du rectorat comme de l'exécutif régional un interlocuteur privilégié, de façon à faciliter nos échanges et notre réactivité. Ceci n'interdit pas bien entendu que d'autres militants puissent s'exprimer. Les 3 coordonnateurs travaillent en étroite collaboration, et tout naturellement avec les SA et SD. Nous avons fait le choix par commodité de confier la mission de coordonnateur chargé des relations avec la région à un militant de l'académie où est implanté le siège de la région (Lyon).

### **Pourquoi un coordonnateur chargé des relations avec la région ?**

La création des grandes régions académiques a éloigné géographiquement de nombreux militants de la collectivité. Il fallait absolument que la qualité du lien de ceux qui en sont les plus éloi-

gnés n'en soit pas altérée. Dans notre cas précis, la fusion des 2 régions, Auvergne et Rhône-Alpes, aurait pu porter préjudice à nos camarades auvergnats puisque la Région est implantée principalement sur son siège de Lyon.

### **Quelle est sa mission ?**

Il a avant tout une mission organisationnelle : information aux militants, recensement des militants participant aux instances et groupes de travail mis en place par la région, contacts avec la région.

### **Quelle représentativité de chacune des sections académiques dans les différentes instances de la région ?**

La région Auvergne-Rhône-Alpes recouvre un territoire correspondant à 3 académies très variées aussi bien par leur superficie que leur nombre de personnels de direction : Clermont (4 départements), Grenoble (5 départements) et Lyon (3 départements). Nous avons fait le choix depuis 5 ans du même nombre de représentants de chaque section académique dans les instances régionales... et cela fonctionne très bien !

Face à la région, le SNPDEN-UNSA s'exprime d'une seule voix et une voix forte. Comme à un échelon plus local, nous avons pu montrer que nous représentons bien et défendons l'ensemble des personnels de direction des 12 départements de la région Auvergne-Rhône-Alpes, dont nous connaissons les problématiques.

## Témoignage de Gérard Heinz, SA de Lyon

En tant que secrétaire académique de la section lyonnaise depuis juin 2014, j'ai rapidement acquis la conviction qu'un travail interacadémique plus régulier ne pouvait apporter qu'une amélioration de notre efficacité collective. Mais il a aussi fallu prendre en compte des inquiétudes légitimes des collègues des deux autres académies, avec des différences d'approche réelles.

Pour l'académie de Grenoble, l'habitude de travailler ensemble au niveau des lycées existait déjà, puisque les deux académies correspondaient au territoire de l'ancienne Région Rhône-Alpes. L'annonce de la fusion entre Rhône-Alpes et l'Auvergne représentait un vrai défi, car nous n'avions à vrai dire que très peu de relations avec nos camarades auvergnats.

L'intelligence collective, la bienveillance réciproque, la volonté d'aller de l'avant et de peser sur les dossiers stratégiques ont été autant de raisons qui ont permis la formalisation rapide du CSIA, conseil syndical interacadémique, dont le fonctionnement est vite entré dans les mœurs syndicales et institutionnelles.

Malgré des craintes sur une éventuelle dérive centripète de l'organisation syndicale, nous avons su, grâce au socle de valeurs partagées, mettre en œuvre une instance qui a trouvé son rythme, son utilité et son audience. Entre réunions de travail et tenue de séminaires interacadémiques, le lien s'est opéré, et ma plus grande satisfaction est de constater aujourd'hui qu'il n'y a plus de différences dans le ressenti entre camarades grenoblois, clermontois et lyonnais. Nous avons réussi à construire une identité commune, fondée sur le respect réciproque, l'écoute et le travail collaboratif. C'est d'ailleurs toujours ensemble que nous intervenons à l'occasion des CSN ou du congrès.

Bref, une instance qui a donné une dimension d'ouverture au mandat de SA, et qui permettra à l'avenir pour celle ou celui qui occupera cette fonction de s'appuyer sur l'expertise des deux autres SA. C'est une richesse précieuse.

## Témoignage de Djamil Cherfi, SA de Grenoble

En tant que SA, le fait que notre CSIA fonctionne bien (c'est grâce à l'organisation mise en place et à la personnalité et état d'esprit des participants, donc pas certain que cela soit aussi efficace partout) est une vraie plus-value.

En effet, étant informé de la position de la région ou des problèmes dans notre lien avec elle, lorsque je suis en contact avec le directeur de cabinet ou la rec-

trice, je peux les alerter et réagir très vite, en particulier quand notre rectorat part dans des directions contradictoires ou tout du moins semble effacer l'empreinte de la région sur la réalité pratique.

J'ai pu constater à plusieurs reprises que le rectorat semblait découvrir des positions de la région. Cela m'a donné une vision plus globale.

## Témoignage de Richard Commeau, SA de Clermont-Ferrand, et coordonnateur de la région académique

Ma situation est très particulière car j'ai tout d'abord été coordinateur Grande Région Académique au sein du CSIA AURA avant d'être SA de l'académie de Clermont-Ferrand, succédant à Hervé Hamonic. Cette fonction a été définie lors des premières réunions du CSIA et avait pour objectif d'avoir un interlocuteur unique SNPDEN-UNSA pour tout ce qui concernait les problématiques relevant de la Grande Région Académique.

Les trois recteurs d'alors avaient proposé des rencontres régulières à travers un GRAPD (instance de concertation des personnels de direction). Mon rôle était de faire le lien entre les collègues SNPDEN et ce GRAPD, notamment en ce qui concernait les points que nous voulions mettre à l'ordre du jour. Cette fonction a été pour moi l'occasion de nouer dans un premier temps des contacts avec des collègues que je ne

connaissais pas et de légitimer la place de l'académie de Clermont-Ferrand.

Les choix forts faits lors de la construction du CSIA, notamment l'équilibre tripartite de représentation entre les trois académies, ont été, à mon sens, fondateurs d'un excellent fonctionnement de notre instance. Malgré des débuts difficiles, notamment dus à un manque de connaissances des uns et des autres, cette fonction a été pour moi l'occasion de nouer des relations professionnelles (et très vite amicales) avec des collègues très éloignés géographiquement. Il était pour moi très important, dans un premier temps, de créer du lien entre nous pour pouvoir, dans un deuxième temps, travailler efficacement, en prenant soin de prendre en compte les différents points de vue et les différentes cultures académiques. Nous avons su très vite confronter nos expériences pour pou-

voir nous nourrir des plus pertinentes d'entre-elles.

J'ai ensuite dû laisser cette fonction car j'ai été élu secrétaire académique. Ma forte implication dans le CSIA m'a permis, avec cette nouvelle fonction, d'être encore plus efficace. En effet, les relations fortes développées lors de la construction du CSIA entre nous, nous permettent des réactions rapides, efficaces. Et, l'amitié que nous avons su développer entre nous facilite les échanges qui sont très fréquents. La qualité de notre travail en est grandement améliorée, pour le plus grand bénéfice de l'action syndicale.

Le CSIA est pour moi une véritable plus-value dans l'exercice de nos responsabilités syndicales. Charge à chacun d'entre nous de faire perdurer cette instance le plus longtemps possible sous ces mêmes hospices.

## Témoignage de Jean-Marie Lasserre, coordonnateur du CSIA

Ancien secrétaire académique, j'ai participé tout naturellement à la création du CSIA.

Ce conseil syndical interacadémique a été mis en œuvre pour répondre aux évolutions de la gouvernance régionale. Être présent face à la collectivité territoriale et à la nouvelle région académique, il nous fallait pouvoir répondre d'une même voix. Notre gouvernance nous a donc été inspirée par cette logique.

- Un coordinateur région académique
- Un coordinateur région (collectivité territoriale)
- Enfin un coordinateur du CSIA

Une fois la règle d'une représentation équitable posée, l'instance a pu fonctionner. J'ai été élu par les membres du CSIA, comme coordinateur pour renforcer nos positions face aux différents interlocuteurs et être attentif à ce que chaque académie soit représentée et écoutée.

J'ai toujours fonctionné dans le respect des positions de chaque secrétaire académique et en étroite collaboration avec eux. J'ai aussi pris en charge la liaison avec l'UNSA-Éducation régionale.

Les liens, aujourd'hui tissés, sont forts et permettent un travail sérieux. Nous sommes reconnus par les autorités académiques et régionales. Pour ce qui est de la collectivité territoriale, nous avons fait le forcing pour qu'une instance de dialogue soit créée. Nous y sommes présents avec force. La relation avec le recteur de la région académique est plus difficile (plus récente aussi), mais étant aussi un recteur d'académie, il est régulièrement interpellé par les SA de l'académie et les relations internes du CSIA permettent une bonne continuité de notre action.

Des axes de progrès peuvent être envisagés.

- En quittant mes fonctions académiques pour me consacrer au niveau régional, je me suis éloigné du Na-

tional. Le coordinateur régional ne participe pas au CSN, au congrès et n'est pas un interlocuteur direct de l'ESN comme peuvent être les SA. Même si l'équipe que nous formons est composée de SA, de membres de l'ESN, il me semble que le lien avec le National doit être plus fort et RECONNU par notre organisation syndicale.

- Le niveau départemental doit être renforcé.

En attendant, nous fonctionnons bien il n'est peut-être pas l'heure de changer !

Au bilan, c'est avec plaisir et motivation certaine que je vis cette mission au service des trois académies et apprécie les collègues qui composent notre instance où il règne un excellent état d'esprit... et cela est important !



# Les personnelles de historique, parité et



## Quelques données chiffrées

**7020**, c'est le nombre de femmes exerçant des fonctions de cheffe ou d'adjointe au sein de l'Éducation nationale en 2017-2018, soit 49 % du corps des personnels de direction.

En 2020, on peut dire qu'elles mènent de front leur vie personnelle et professionnelle : elles veulent faire carrière tout autant que leur collègues hommes. Aussi, elles passent le concours jeunes (**42 ans** en moyenne) et réussissent mieux que les hommes (elles sont **62 %** à devenir lauréates) <sup>(1)</sup>.

Elles ont parfaitement compris que la mobilité constitue une étape nécessaire dans le développement de leur carrière. Aussi, elles demandent leur mutation quasiment dans les mêmes proportions que les hommes (**48 %** contre 52 %). Cette étape indispensable est un moyen pour évoluer en termes d'emploi, de type et de catégorie d'établissement. *A contrario*, elles n'obtiennent que 40 % de niveau « excellent » aux différents items de leur évaluation. Seraient-elles moins performantes ?

Elles sont aussi moins promues que les hommes : 60 % de passage à la Hors Classe pour les hommes et **40 %** pour les femmes. Cette proportion n'a pas augmenté sur les quatre dernières années alors même que le corps se féminise.

# direction : évolution du corps



Christelle KAUFFMANN  
Secrétaire académique Toulouse

Les femmes ont une histoire liée à la fois à la création des lycées de jeunes filles et à leur évolution au sein de la fonction publique.

## 1. MIXITÉ ET ÉCOLE DE LA RÉPUBLIQUE : À L'ORIGINE, DES DIRECTRICES

En 1802, Napoléon crée les premiers lycées afin de former « l'élite de la Nation ». Ces lycées ne concernent que les garçons. Ce sont des écoles d'État qui accueillent les élèves les plus méritants ainsi que les enfants de ceux qui ont servi l'État. De 1806 à 1865, on passe de 26 à 75 lycées. Les proviseurs, qui continuent d'appartenir au corps des professeurs, doivent être agrégés et bénéficier d'une ancienneté en qualité de professeur titulaire en lycée.

Presqu'un siècle plus tard, la promulgation de la loi proposée par Camille Sée

le 21 décembre 1880, crée les lycées de jeunes filles : les postes de direction sont alors attribués aux femmes avec le titre de directrice et non de proviseur.

L'absence de mixité à l'école oblige ainsi à la création de corps de femmes enseignantes et de directrices. Ce refus de la mixité sera bénéfique pour les femmes puisque la position de directrice sera l'une des rares fonctions de direction, mis à part quelques postes d'inspectrices du travail, à laquelle les femmes pourront accéder jusqu'à l'entre-deux-guerres. Mais force est de constater que, déjà, des disparités apparaissent.



Le niveau de diplôme requis pour être directrice n'est pas le même que celui des hommes. Le vivier des femmes enseignantes étant peu important à l'époque, l'agrégation n'est pas forcément exigée. Les femmes peuvent devenir directrices avec le certificat d'aptitude pour l'enseignement secondaire, la licence ou même avec un diplôme de fin d'études secondaires.

Fondamentalement, ce qui diffère, et qui n'est pas lié à la structuration de l'organisation scolaire en elle-même, c'est bien l'objectif final. Les directrices sont nommées pour former de bonnes épouses et des « mères éclairées », et non pour former les jeunes filles à l'exercice d'une profession. Par ailleurs, contrairement aux hommes, les directrices sont seules à la tête de l'établissement (mis à part le traditionnel poste d'économe que l'on retrouve à la fois dans les lycées de garçons et de filles) : point de censeurs à leurs côtés !

De fait, les directrices sont d'une part en charge d'une mission politique, faire vivre une institution nouvelle avec ce qu'elle comporte de représentation et de relations avec l'extérieur (liens avec les supérieurs hiérarchiques, les notables et les parents) et, d'autre part, de tâches organisationnelles. Elles doivent à la fois « contrôler la bonne direction des études, visiter les classes et les salles d'études, examiner chaque jour le journal de classe et une fois par semaine les cahiers de textes » alors même que ce travail est effectué par les censeurs dans les lycées de garçons.

Malgré tout, une reconnaissance est portée aux femmes dans cette accession à la direction au travers de leur rémunération : en fin de carrière, elles peuvent

gagner jusqu'à presque deux fois plus que si elles étaient restées enseignantes.

À ses débuts, la fonction de directrice est largement marquée du sceau féminin reliant le sexe à des tâches plus domestiques, associées à des qualités présupposées de dévouement, d'organisation mais aussi de bonté, de fermeté alliant douceur et sollicitude maternelle.

Après-guerre, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la position des directrices ne va pas se développer avec l'avènement des établissements mixtes.

Si la mixité scolaire est instaurée par décret en 1959 pour les lycées et en 1963 pour les collèges, celle-ci va mettre un certain temps avant de se généraliser et il faut attendre les années soixante-dix avant de la constater réellement. Progressivement, les femmes disparaissent des directions au profit des hommes: contrairement à la période précédente, il n'y a plus besoin de femmes spécifiquement pour diriger un lycée.<sup>(2)</sup> Le monopole masculin cantonne de nouveau les femmes dans les postes d'enseignantes, bien que le nombre d'établissements augmente, du fait de la massification de la scolarisation. Ainsi de 1963 à 1990, malgré l'augmentation du nombre d'établissements, le pourcentage de cheffes diminue, en lycée de 31,4 % à 22 % et en collège de 34,6 % à 23 %.

En 2018, nous sommes toujours à 24 % de cheffes contre 30 % pour les hommes.

## 2. MIXITÉ ET FONCTION PUBLIQUE: UNE MIXITÉ D'APPARENCE

Même s'il faut attendre 1965 pour qu'une loi suspende la nécessaire autorisation du mari pour qu'une femme puisse travailler, les femmes ont toujours travaillé, et pas simplement dans l'espace domestique. De nos jours, en matière d'emploi, les femmes ont acquis une visibilité incontestable. La discontinuité dans l'activité professionnelle des femmes est devenue marginale: il est loin le temps où les femmes s'arrêtaient de travailler pour élever leurs enfants.

Mais on pense encore trop souvent que la mixité dans l'emploi est la condition suffisante de l'égalité au travail. La parité numérique ne conduit pas forcément à une égalité sociologique. Le corps des personnels de direction n'échappe pas à ce constat.

La fonction publique a résisté plus que d'autres sphères à la critique des inégalités en son sein. Sans doute en raison de la protection entourant le statut des fonctionnaires. Le principe d'égalité et les critères de recrutement et d'avance-

ment ont, jusqu'à une date récente, fait écran à la reconnaissance des discriminations.

Pourtant, nous constatons que des résistances existent. Ces freins invisibles à la promotion des femmes au sein d'une structure hiérarchique portent un nom: le plafond de verre. Catherine Marry<sup>(3)</sup> le décrit comme étant « ce phénomène résistant et troublant par son caractère commun, à des degrés divers, à toutes les sociétés et à toutes les professions: celui de la disparition des femmes au fil de la progression vers les hautes sphères ». Au-delà du plafond de verre, les femmes des administrations les plus féminisées sont aussi victimes des « parois de verre », ce qui signifie qu'elles ne sont pas totalement absentes des postes les plus importants mais qu'elles sont cantonnées dans un certain type de postes. C'est pourquoi il convient aussi de rompre avec l'idée qu'une administration « féminine » serait moins concernée par les discriminations envers les femmes.

Les origines de ce phénomène sont en lien avec la mise en œuvre de la mixité scolaire tout au long des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

## 3. SOCIOLOGIE DES PERSONNELLES DE DIRECTION EN 2019

Nous sommes dans une évolution majeure comparée aux années 1990-2000 où Agnès Pélage<sup>(4)</sup> et Marlaïne Cacouault-Bitaud, les premières à avoir

écrit sur les femmes principales et provisoires, décrivent les carrières de femmes comme résultantes d'un compromis qui comprend avant tout la carrière du conjoint et la nécessité de s'occuper des enfants. La question de la carrière personnelle vient donc après. Ou bien elles vivent seules (célibataires ou divorcées) et peuvent évoluer. Ces femmes sont, dans un premier temps, le plus souvent enseignantes pendant de longues années, puis, envisagent une autre carrière une fois les enfants élevés. Elles retrouvent alors davantage de liberté pour évoluer professionnellement.

Maintenant, nous faisons face à des comportements différents.

En 2018-2019, une étude<sup>(5)</sup> est menée auprès des 80 femmes provisoires de lycée de 4<sup>e</sup> catégorie exceptionnelle. Cette catégorie emblématique, la plus prestigieuse des catégories d'EPLE, compte 332 lycées. Cette année-là, comme les années précédentes, on ne repère que 80 femmes à leur tête, soit 24 %.

45 d'entre elles (62 %), ont accepté de répondre à un questionnaire anonyme portant à la fois sur leur entrée dans le métier (corps d'origine, niveau de formation, année du concours et raisons du changement de corps), le déroulement de carrière (mobilité inter, intra-académique ou internationale et types et catégories des postes occupés), la promotion, les différentes autres missions occupées (animatrice de bassin, formatrice, responsable syndicale...), la conciliation vie familiale et vie professionnelle



et, enfin, leur degré de *satisfaction* et d'*épanouissement* dans leur métier.

**Voici le portrait-robot de la proviseure de 4<sup>e</sup> catégorie exceptionnelle.**

Il s'agit d'une femme de 61 ans, qui obtient le concours à 37 ans et se trouve placée à un bon rang du classement. Issue du corps enseignant, diplômée à bac +4, elle reste dans son académie d'origine.

Dans sa longue 2<sup>e</sup> carrière de personnel de direction, elle ne connaît qu'un seul poste d'adjointe où elle exerce durant 4 ans. Ce 1<sup>er</sup> poste est classé en 4<sup>e</sup> catégorie. Elle devient cheffe au bout de 4 ans, a plus de 20 ans de carrière derrière elle, occupe 6 postes différents mais n'a jamais exercé dans les TOM, ni à l'étranger. Elle ne possède que des mentions « excellent » aux différents items des évaluations. Par ailleurs, en plus de ses fonctions de cheffe d'établissement, elle mène de nombreuses autres missions, et elle est membre d'un syndicat de personnel de direction.

Elle considère qu'elle a pu allier vie privée, familiale et professionnelle, et conseillerait son métier sans aucun doute à qui lui poserait la question en 2019. C'est son dernier poste, ce qui ne signifie pas forcément qu'elle est dans sa dernière année de direction.



Les proviseures de 2019 sont de vraies managères : 41 % déclarent avoir changé de carrière par envie de piloter, de s'engager dans une profession de cadre dirigeant prenant des décisions. Pour 48 % du panel, la motivation première reste celle de l'élargissement du champ de vision, du champ d'action comme levier à l'accomplissement de cette nouvelle carrière.

Grâce à leur bonne réussite au concours et à une mobilité hors norme, elles bénéficient d'un différentiel de carrière dès le départ. Toutes ces mobilités sont des mobilités d'opportunité dans le sens où les proviseures les ont mûrement réfléchies car elles sont en lien direct avec le projet de carrière et de vie.

**Réseau et mentorat**

Les motivations des femmes à devenir cadres dirigeantes n'ont pas changé depuis les années 1990-2000 même si, actuellement, les femmes portent un dis-

cours très volontariste d'accès à la fonction. Elles disent qu'elles souhaitent passer le concours et le font. Elles agissent. Les raisons invoquées sont toujours « être dans l'action et diriger ». Mais pour être distinguées, elles ont besoin comme les hommes de se constituer un réseau qui rendra lisibles « les règles non écrites du succès ».

À quoi peut bien servir un réseau au sein du service public d'éducation ? Il sert à se former, à se professionnaliser, voire à « débrief », à décrypter et à trouver des appuis lorsque les situations sont complexes ou tendues. Il est d'autant plus important que le métier a évolué très rapidement amenant ainsi les personnels de direction à beaucoup se questionner sur les valeurs véhiculées par l'institution. La gouvernance ministérielle ou académique peut mettre à mal les déontologies professionnelles des proviseures.

THÈMES	QUELQUES CHIFFRES	ÉLÉMENTS D'ANALYSE
AGE ACTUEL	61 ans	Des femmes sur leur fin de carrière bien que pour 31 % d'entre elles le poste occupé en 2018-2019 ne sera pas le dernier.
RÉUSSITE AU CONCOURS	37 ans	La plus jeune reçue au concours a 31 ans et la plus ancienne a 47 ans. Moyenne d'âge 37 ans soit 5 ans de moins par rapport à la moyenne d'âge des reçus (hommes et femmes concours). L'année de naissance médiane est 1958.
CORPS D'ORIGINE	75 % ont été enseignantes et 25 % CPE	Il y a deux fois plus de femmes issues du corps des CPE que dans la promotion de 2016. Est-ce à dire que la vision plus large que peuvent porter les CPE sur un établissement scolaire par rapport aux enseignantes permet un accès plus aisé aux catégories les plus complexes ?
NIVEAU DE QUALIFICATION	42,5 % ont un bac + 4, 22,5 bac + 5 contre 22,5 bac +3.	Elles sont toutes issues du concours. 13 % d'entre elles ont obtenu un diplôme pendant leur carrière de personnel de direction, elles se forment et montent en compétence.
DÉMARRAGE DE LA CARRIÈRE	Adjointe en 4 <sup>e</sup> catégorie	6,7 % ont connu directement un poste de cheffe, soit 3 exceptions sur l'ensemble des répondantes. 1/3 restent 4 ans adjointe, 29 % 3 ans et 17 % 5 ans. 80 % d'entre elles n'ont connu qu'un seul poste d'adjointe. 3 ont débuté en 5 <sup>e</sup> catégorie et 20 en 4 <sup>e</sup> catégorie. Cela représente au total 51,1 % du panel national.
CARRIÈRE LONGUE	24 ans de carrière	Ces femmes ont a minima 24 années de direction derrière elles : elles ont eu une longue 2 <sup>e</sup> carrière après avoir été soit enseignante, soit CPE, pour la plupart.
MOBILITÉ	70 % ont connu 5 postes et +	La mobilité reste un élément fondamental à la fois pour franchir les catégories d'EPL, et in fine pour accéder à la catégorie des lycées de 5 <sup>e</sup> mais 90 % sont restées sur le territoire national.
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	1/3 à + de 20 ans de carrière en tant que cheffe	100 % des femmes interrogées exercent des missions en plus de leurs fonctions de cheffes : animatrice de bassin, formatrice, membre de groupes de travail (académiques ou nationaux), membres d'associations en lien avec l'éducation. Elles sont connues et reconnues par l'institution. 80 % sont syndiquées, l'organisation syndicale constituant un autre réseau professionnel reconnu par l'institution.
BILAN DE LA CARRIÈRE	95,5 % conseilleraient leur métier	« Elles travaillèrent avec acharnement et longtemps, furent heureuses dans leur métier et dans leur vie personnelle ». Tel un conte de fées, si c'était à refaire, elles le referaient certainement puisqu'elles sont 90 % à affirmer qu'elles ont pu concilier vie professionnelle et vie familiale et 95.5 % à conseiller le métier aujourd'hui.

Mais de quels types de réseaux parlez-vous ? Nous avons constaté l'importance du réseau que certains désignent comme celui des acteurs de la bureaucratie éducative. Très nombreux, ils gravitent autour des établissements et sont facilement mobilisables par les cheffes. Y compris Dasen, voire recteur ou inspecteur général pour celles qui dirigent un 4<sup>e</sup> ex. Certains sont des acteurs éclairés, ajoutant une dimension politique à leur fonction. Ils permettent d'envisager une issue positive au jeu de la mobilité mais pas seulement. En effet, le réseau permet à ces femmes de toujours rester informées des opportunités professionnelles, dans le domaine de l'innovation pédagogique, du développement personnel ou pour l'accès à un autre cercle d'acteurs.

Par ailleurs, en lien avec le réseau, il faut noter l'existence du mentor. La littérature sur les cadres en général véhicule cette idée que les femmes auraient un « négative mentoring ». Force est de constater que cette idée est maintenant dépassée. Même si elle n'est pas toujours exprimée comme telle, la figure du mentor, le plus souvent masculine, apparaît sous des formes diverses. Qu'il soit tuteur, parent, ami, collègue, y compris quelquefois conjoint, le mentor permet une relation interpersonnelle, propose une aide privilégiée, une relation de confiance qui relève aussi bien du coaching que du développement personnel. Elles apprennent d'autrui, elles se font guider par un modèle qui a de l'expérience et qui leur fournit les éléments (règles, usages) indispensables à l'atteinte de l'objectif, tout en conservant leur propre libre-arbitre.

Sans complexe concernant le mentor, a contrario, les femmes n'admettent pas facilement l'existence du réseau. Le terme français est peut-être trop largement connoté. Elles ne « réseautent » pas, elles font du lien, disent-elles : les liens professionnels sont utilisés afin d'avoir les bons interlocuteurs au bon moment, pour pouvoir développer les activités de l'établissement ou sa propre carrière. Cela ne participe peut-être pas toujours d'une démarche consciente.

Cet aspect tout particulier des proviseuses n'apparaît pas dans les écrits des auteures historiques que sont Agnès Pélage et Marlaine Caouault-Bitaud : à l'époque les femmes se disent « iso-

lées » dans leurs fonctions et sont décrites comme « moins tournées vers l'extérieur ». Même si indubitablement le monde a changé, cette idée d'isolement n'est jamais apparue au cours de cette étude. La difficulté d'être cheffe au sein d'un système en mouvement perpétuel, certainement, mais l'isolement, non.

Cette nouvelle façon d'appréhender le métier trouve ses origines dans l'évolution de la fonction. Celle-ci est à mettre en lien avec la transformation du système éducatif. Le changement de modèle des personnels de direction en est l'expression même.

#### 4. ENVISAGER UNE 3<sup>e</sup> CARRIÈRE ?

Si toutes ont, à un moment ou à un autre, envisagé de passer un autre concours de la fonction publique (pour la plupart celui d'inspecteur pédagogique régional), aucune n'est tenue par l'urgence de quitter l'EPL, bien au contraire.

Ce nouveau modèle de proviseuses ne va pas cesser d'évoluer, notamment vers une précocité d'entrée dans la carrière. Aussi, le sujet de la 3<sup>e</sup> fonction va devenir in fine un problème à régler. La fonction de chef d'établissement a été rendue possible à d'autres corps d'État grâce à la LOLF. Les personnels de direction peuvent de même accéder à d'autres fonctions ou missions dans d'autres ministères et intégrer d'autres corps. C'est d'ores et déjà une réelle possibilité.

Mais elle semble contraignante car elle oblige à quitter le statut des personnels de direction auquel toutes ont dit leur attachement, même en situation d'épuisement.

Sans doute que des missions d'expertise dans le domaine éducatif seraient les plus prisées. Elles existent déjà mais sont peu connues des personnels en poste.

En réalité, plus qu'une solution à trouver qui définirait une 3<sup>e</sup> carrière-type, c'est sans doute vers une réelle gestion des ressources humaines des personnels de direction qu'il faudrait résolument se tourner car une carrière de chef d'établissement n'est jamais linéaire. La durée n'est pas le seul critère à considérer. Toutes les proviseuses interrogées disent

qu'à un moment dans leur carrière, elles auraient souhaité faire « autre chose » : par lassitude temporaire du métier (le fait de ne pas obtenir de mutation est souvent le moment d'une crise de foie dans le métier), par accident de parcours (perte d'un conjoint par exemple et envie de ne plus faire le même métier), par saturation (nécessité de prendre du recul, arrêter de travailler dans l'urgence, perte de sens).

Plutôt que d'attendre ces moments de doute inévitables dans une carrière longue, il serait sans doute judicieux et surtout plus porteur pour l'État de les prévenir, en proposant aux acteurs d'évoluer vers d'autres fonctions ou missions. Car les cadres que sont les personnels de direction ont acquis, au cours des années, au gré de la modification du référentiel et de la réalité du métier, de multiples compétences pouvant être déployées dans bien des domaines. C'est ce qu'a commencé à faire l'État en créant la Mission de la Politique de l'Encadrement Supérieur (MPES) qui sillonne le territoire national, tentant de détecter via Recteurs et DASEN les personnels, de direction notamment, susceptibles d'être intéressés par des carrières en administration centrale, par exemple. □

- 1 Bilan social 2017 des personnels de direction,
- 2 Marlaine Cacouault-Bitaud, « La direction des collèges et des lycées : une affaire d'hommes ? », L'Harmattan, Paris 2008,
- 3 Marry C., Bereni L., Jacquemard A., Pochic S., Revillard A., (2017) « Le plafond de verre et l'Etat. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique », Armand Colin, Paris.
- 4 Pélage A., 1994, « Devenir proviseur : de la transformation du modèle professionnel aux logiques d'accès à la fonction de direction », Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines.
- 5 Christelle Kauffmann, Mémoire de Master 2 Gouvernance des Systèmes Éducatifs, Institut d'études Politiques de Toulouse, 2019.



# Le stress professionnel et la santé des personnels de direction

*Dès son origine, le travail se présente comme un supplice à trois dimensions (le tripalium qu'il est inutile de traduire, étant donné sa transparence). La sortie du monde féodal où s'y livrer vous faisait déroger si vous étiez noble l'a élevé au niveau de valeur qui s'est transformée au fil des siècles en une quasi-obligation, sauf pour les détenteurs du capital qui touchaient les dividendes du travail des autres mais aussi, parfois, du leur. Depuis Taylor (1912) et Fayol (1917), la question de l'amélioration du travail n'a cessé de susciter de l'intérêt et des recherches en vue d'un double but : augmenter la productivité et accroître le sentiment d'efficacité personnelle. La fin du XX<sup>e</sup> siècle et le début du XXI<sup>e</sup> ont toutefois montré les limites de cette démarche, car il est devenu urgent d'en finir avec la souffrance au travail (Clot et Goljac, 2014) et les risques psycho-sociaux. Qu'en est-il des personnels de direction (Perdir) en France ? Georges Fotinos (2008) avait posé un premier diagnostic sur leur moral mais il nous a semblé, à l'initiative d'une collègue (cheffe d'établissement puis professeure à l'Université du Québec à Montréal) qui a subi un épuisement professionnel puis a rédigé une thèse sur cette maladie, que nous pourrions aller plus loin et en détecter les prémices dans le stress éprouvé par de nombreuses et nombreux principales et principaux, proviseurs et proviseurs et leurs adjointes et adjoints.*



Richard ÉTIENNE,  
Université Paul Valéry Montpellier 3,  
France



France GRAVELLE,  
Université du Québec à Montréal,  
Canada

Grâce à la coopération entre la France et le Québec, aux associations de directrices et directeurs du Québec, au SNPDEN et à Éducation & Devenir, nous avons monté un projet<sup>(1)</sup> avec pour objectif de comprendre les éléments qui peuvent contribuer au stress professionnel puis, éventuellement, à l'épuisement professionnel des personnels de direction en France. Cet article fait un point d'étape de cette recherche collaborative qui se veut d'utilité sociale, puisqu'elle entend faire suivre le diagnostic de propositions concrètes pour diminuer autant que faire se peut l'apparition du stress professionnel et son éventuelle



conséquence funeste, le *burn-out* ou épuisement. Il sera suivi d'autres communications et publications mais nous avons le plaisir de réserver aux lectrices et lecteurs de *Direction* la primeur des résultats obtenus, de leur analyse et des grandes lignes des recommandations qui en sont issues.

Nous commencerons par l'analyse rapide d'une vaste enquête par questionnaire renseignée par un échantillon significatif de Perdir grâce à l'aide du SNPDEN et à Éducation & Devenir: 351 personnes ont bien voulu consacrer une trentaine de minutes aux réponses qui ont été recueillies de manière anonyme. Puis, nous nous intéresserons à une construction collective des réalités actuelles du métier, réalisée lors d'une discussion avec un panel de principaux, proviseurs et adjoints, selon la technique du *focus group* <sup>(2)</sup>. Enfin, pour entrer dans une approche très qualitative et personnalisée, nous rendrons partiellement compte d'entretiens avec 12 des 99 personnes qui ont bien voulu lever leur anonymat en fin de questionnaire et nous donner leurs coordonnées. Nous remercions toutes celles et ceux qui nous ont aidés à élaborer puis formuler des préconisations simples mais dont l'urgence de mise en œuvre s'impose plus que jamais au moment où nous rédigeons et publions ce texte.

## Un métier soumis à une pression qui peut engendrer stress et épuisement professionnel

Pour parvenir à un état des lieux sur un métier, il est indispensable de passer par une enquête adressée au plus grand nombre et, comme nous partions de l'hypothèse d'un stress professionnel, nous avons décidé de bâtir un questionnaire. Deux définitions de départ étaient partagées par les cosignataires de ce texte: le stress qui « survient lorsque l'individu perçoit que les exigences de son environnement excèdent ses capacités à y faire face et, donc, que son bien-être est menacé » (Lazarus et Folkman, 1984, cités par Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003, p. 2) et « l'épuisement [qui] menace ceux qui se dévouent de manière disproportionnée. Il est réclamé de garder la juste distance. Un trop fort investissement comporte aussi le risque d'empiéter sur la vie privée. Les termes pour exprimer le ressenti sont forts: cela peut *empoisonner la vie familiale, ça te bouffe, on pète les plombs, on craque, on finit par dérailler, on est sailli par tout ça, on en rêve la nuit, on*

*s'en prend plein la gueule, on fait une vraie dépression.* Il est donc nécessaire de se protéger, se blinder, se calmer, se déculpabiliser, mettre une barrière avec son chez-soi, et surtout ne pas se laisser attendrir » (Trincas, 2007, cité par Gravelle, 2015, p. 8).

Notre travail préliminaire a consisté en la confection de 45 questions pour la plupart fermées avec des sous-questions. Le tout, une fois testé par une dizaine de personnes, a été mis en ligne par le SNPDEN et a recueilli, pendant les mois de janvier et février 2020, 351 réponses qui seront présentées en deux temps, d'abord les principaux résultats chiffrés, puis quelques commentaires extraits des parties où une « expression ouverte » était possible, voire souhaitée.

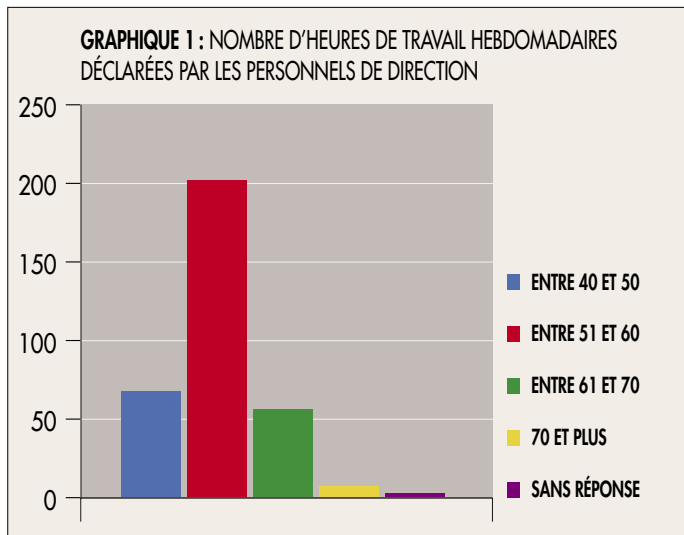
### 1.1 LE QUESTIONNAIRE ET LES PRINCIPAUX RÉSULTATS CHIFFRÉS

La première partie du questionnaire cherchait à obtenir une vision assez complète du travail du personnel de direction qui répondait, ainsi que les caractéristiques de l'établissement. Même si le texte d'appel faisait clairement référence à notre objectif de « mieux comprendre ce qui peut éventuellement causer du stress dans votre travail », tous les types d'établissements, tous les moments de carrière et toutes les répartitions géographiques comme l'équilibre entre femmes et hommes correspondent à la réalité nationale, ce qui veut dire qu'il n'y a pas eu de biais lié à la thématique. Elle peut toutefois expliquer un taux de réponses relativement médiocre par rapport à celui observé dans le cadre d'autres enquêtes menées grâce au SNPDEN et avoir entraîné une sur-représentation des personnels s'estimant en situation de stress, voire ayant éprouvé un épuisement professionnel.

Le premier point intéressant porte sur le temps hebdomadaire de travail qui est représenté dans le graphique 1: il révèle que le mode de distribution <sup>(3)</sup> de la population qui a répondu (plus de 60 %) <sup>(4)</sup> situe le temps de travail entre 51 heures et 60 heures. Et l'on a presque 20 % qui travaillent au-delà de la limite autorisée par le *Code du travail* (60 heures). Enfin, personne ne déclare moins de 41 heures par semaine en

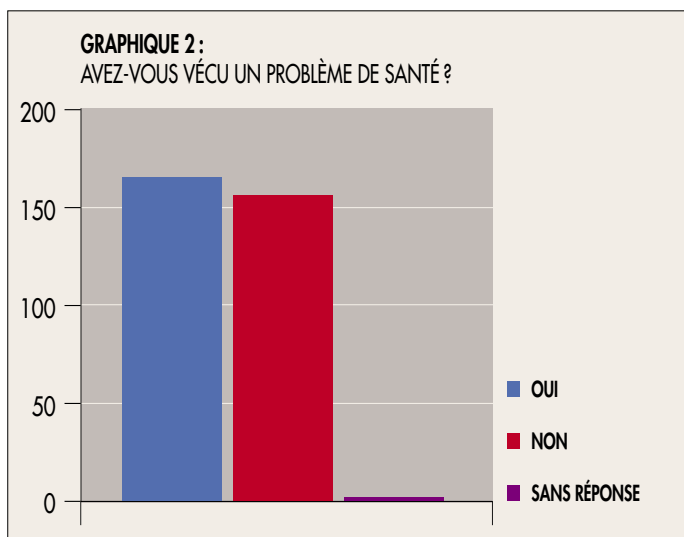


période de scolarité. Cela fournit un premier indice qui est confirmé par deux indicateurs que nous ne publions pas ici par manque de place : le temps consacré aux occupations amicales et familiales, ou sportives et culturelles, est inversement proportionnel à celui du travail. Autrement dit, la « passion » souvent évoquée dans les motivations pour exercer ce métier, qui a donné le titre du livre de France Rollin, *Chef d'établissement : des métiers, une passion* (1992), apparaît dès l'abord très « brûlante », ce qui peut expliquer, sans jeu de mots le lien avec le *burn-out*.



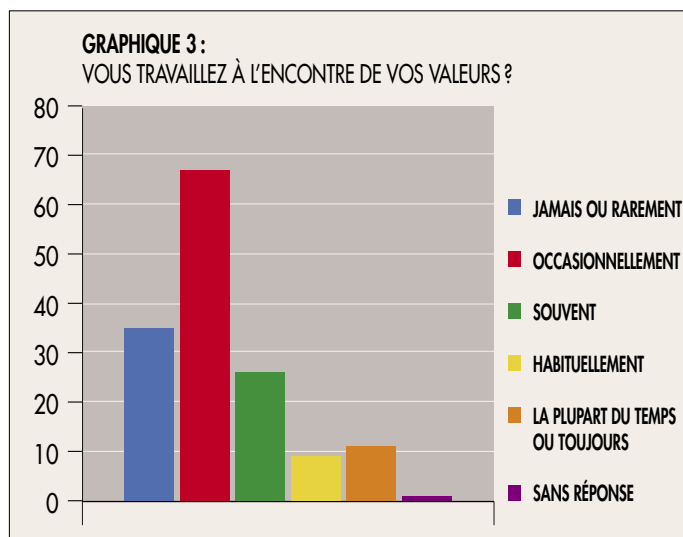
Après quelques questions sur la carrière, la fonction occupée, l'établissement (élèves et personnels), nous en venons (graphique 2) à une interrogation sur d'éventuels problèmes de santé éprouvés pendant la carrière. C'est un peu plus de la moitié de l'échantillon qui répond positivement, et 90 % de ces personnes ont consulté un médecin à cette occasion. Elles ont donc pris au sérieux l'alerte sur laquelle nous reviendrons plus tard avec quelques indicateurs.

Mais le fait que seulement 44 % des Perdus de ce groupe ont eu un arrêt maladie, la plupart du temps assez court (moins d'un mois pour 81 %) et non renouvelé en général, attire l'attention sur le cas de fonctions marquées par une responsabilité, et exercées sous le regard d'une hiérarchie qui détient les clés des promotions et des mutations.



Enfin, nous avons souhaité en savoir plus au niveau des symptômes ressentis par les personnes concernées : seules 3 % n'ont jamais eu de troubles du sommeil. 85 % ont éprouvé des prises ou pertes de poids alors que 84 % en ont eu « plein le dos » (des lombalgies). Suivent les problèmes gastro-intestinaux (75 %), les migraines (73 %) et les troubles cardio-vasculaires (54 %). Nous avons également questionné sur les difficultés psychologiques que voulaient bien nous confier les répondants sous couvert de leur anonymat : 100 % ont ressenti de la fatigue, 93 % de l'anxiété et de la frustration ou de l'irritabilité, qui va de pair avec un sentiment de manque de reconnaissance ; 85 % ont ressenti de l'isolement et 83 % une perte du sens de leur travail. Comme il s'agit d'une seule et même population, on ne peut que constater les dégâts psychosomatiques attribués à l'exercice actuel du métier.

Le graphique 3, où sont regroupées les réponses à la question portant sur les valeurs, est particulièrement révélateur du retour réflexif très négatif qui est porté par ces personnes sur leur travail. Tout se passe comme si, étant entrées dans la fonction avec une éthique et des finalités, elles sont « empêchées » (Clot, 2010) de les mettre en œuvre par les conditions réelles de leur activité. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que l'exposition permanente et prolongée à ces risques psychosociaux produise dans un premier temps du stress, puis, éventuellement, un épuisement pouvant conduire à des pensées suicidaires (30 % de notre population).



## 1.2 QUELQUES COMMENTAIRES PARTICULIÈREMENT SIGNIFICATIFS

En raison de la taille nécessairement limitée de cet article, nous ne présenterons que deux commentaires ajoutés volontairement par les personnes qui ont répondu à l'enquête (un peu plus d'un quart l'ont fait). Le premier porte sur un début de carrière et confirme une bonne partie des éléments qui ont été répertoriés ci-dessus. Enfin, le sentiment d'isolement conduit à une initiative personnelle se référant aux compétences émotionnelles, ce qui traduit un besoin et révèle l'absence d'accompagnement institutionnel sur cet aspect du métier qui est négligé la plupart du temps.

*Ce métier je l'ai choisi il y a 4 ans seulement, mais aujourd'hui je suis inquiète sur les conséquences que cela peut avoir sur ma santé. J'ai pris 20 kg depuis mon changement et je n'ai pas le temps de faire du sport pour avoir une vie équilibrée. Je pense qu'on pourrait facilement être 2 personnes pour faire mon travail, je travaille quasiment sans faire de pause et de façon efficace plus de 50 heures par semaine, et encore je laisse des dossiers de côté sinon j'y passerais plus de 60 heures. Compte tenu des horaires d'ouverture de mon établissement, je ne peux pas être présente moins de 50 heures par semaine, pourtant il me semble que c'est interdit par la loi. Et encore, quand c'est la période des conseils de classes, je dépasse allègrement les 60 heures par semaine. Même s'il est vrai que je savais ça avant de changer de métier, je pense que ça va vite devenir un problème pour pouvoir assumer physiquement ces horaires à rallonge et la quantité de travail. Nous n'avons en plus aucun chef direct à qui nous adresser, chacun doit se débrouiller seul avec toutes les injonctions quelquefois contradictoires. C'est assez frustrant de ne pas pouvoir développer un travail d'équipe efficace... Nous avons commencé avec une collègue à travailler sur les compétences émotionnelles en réponse à toutes les questions que nous rencontrons. (Femme en début de carrière, adjointe en établissement périurbain).*

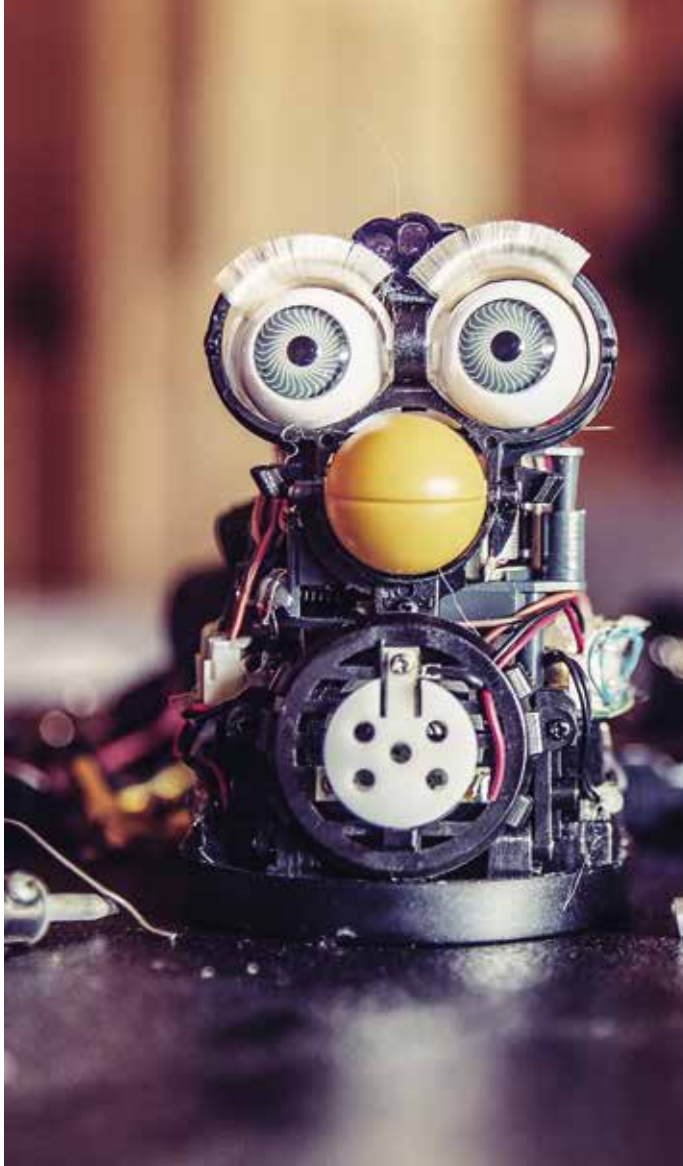
Le deuxième commentaire provient d'un homme en fin de carrière. Un jour, il a été pris en charge par le service d'aide médicale d'urgence en raison d'une tachycardie paroxystique sans cause physiologique. Sa « signature » reproduite ci-dessous est révélatrice de son engagement dans le métier mais elle confirme aussi le double diagnostic porté par de nombreuses et de nombreux collègues : à la fatigue insidieuse, un temps masqué par la réactivité que nécessite l'accroissement des demandes, vient se combiner un renoncement avec une connotation d'amertume. Ce témoignage, comme bien d'autres, alimente le constat d'un immense gâchis qui provient de l'accumulation des demandes paradoxalement doublée d'une diminution des moyens.

*Comment [permettre] aux personnels de direction de prendre conscience des conséquences de leur activité professionnelle, avant d'être en burn-out ou d'avoir un problème cardio-vasculaire ?*

*Pour ma part, à 59 ans et 23 années de chef d'établissement, il a fallu que je sois proche du burn-out puis que je fasse face à une alerte cardio-vasculaire sérieuse, sans aucune constatation physiologique (3 mois d'arrêt) pour que je prenne conscience des conséquences de ma vie professionnelle sur ma santé...*

*Mais... aujourd'hui réforme du lycée et de la voie professionnelle, E3C, GRH, DGH, conseil de discipline, faits graves... Le rythme est infernal... Que faire? Quitter le navire EN? Non! Se mettre en arrêt? J'y ai pensé... mais se mettre en arrêt a des conséquences sur ses adjoints, ses personnels, donc il faut résister... coûte que coûte! Comme de nombreux collègues, je compte les années... encore 3 années scolaires, si tout va bien... Un proviseur passionné par son métier, mais fatigué, usé... désabusé... (Homme, chef d'établissement en province, en fin de carrière).*





## Des solutions pour fonctionner en « mode dégradé » ?

Pour éviter que notre recherche ne tourne à la simple enquête d'opinion ou au simple dialogue avec des personnes particulièrement atteintes dans leur vie personnelle et professionnelle, nous avons organisé, avec l'aide du SNPDEN, un entretien de groupe (focus group) avec 5 personnels de direction (principaux, proviseurs et adjoints) exerçant tous à Paris ou dans les deux académies limitrophes. Le premier sujet abordé fut celui du métier, non pas vu à partir des référentiels qui fleurissent un peu partout, mais par ceux qui l'exercent dans des conditions qui ne sont pas toujours faciles.

*Donc, pour moi, et pour les collègues que je rencontre quotidiennement, par rapport à un passé pas si lointain, il y a une augmentation de la charge de travail, beaucoup d'attentes de la part des familles, des professeurs, de l'institution. Le chef d'établissement aujourd'hui, il est le centre de beaucoup d'attentes. Le recteur de Créteil dit que c'est un point de convergence de plusieurs idées divergentes.*

Une conséquence de ces divergences se lit dans les déceptions provoquées par le manque d'engagement des personnels recrutés qui ne mettent pas tous en actes les valeurs naguère partagées dans une Éducation nationale préoccupée de démocratisation scolaire et de lutte contre les inégalités (« l'égalité des chances » de la fin du XX<sup>e</sup> siècle).

*Et moi, ce cynisme-là me rend complètement malade, en fait. Il y a une autre chose que je trouve tiraillante, c'est qu'on fait partie d'une génération qui n'est pas si vieille que ça, et on est rentrés avec quelques convictions qui étaient peut-être celles aussi d'anciens professeurs qui enseignaient avec de vraies valeurs, un peu axiologiques, former, instruire, etc., etc. Sauf qu'on voit arriver dans le système des gens, y compris des enseignants, qui sont préoccupés par des choses extrêmement nombrilistes, et je ne peux pas mettre ça de côté.*

Du côté des parents, dans les milieux dits populaires de l'est parisien et de la « petite couronne », l'excès de confiance de familles peu familiarisées avec le système scolaire met les personnels de direction dans une situation délicate. On est alors très loin du concept assez nouveau de coéducation<sup>(5)</sup>.

*Les parents nous font une confiance aveugle, [...] on voit ça au moment de l'orientation. Le nombre de fois où au moment de l'orientation, ils nous disent : « faites comme si c'était votre enfant ; on vous fait confiance ; faites comme si c'était le vôtre ». Et on a ce côté-là, cette sur confiance par rapport à nous, à ce qu'on peut faire. C'est là que je rejoins le collègue car c'est à nous de recadrer à un moment donné et de remettre des responsabilités là où elles sont, parce que sinon on se fait manger et on ne fait plus que ça.*

Quant aux élèves des établissements concernés, leur situation est bien plus dramatique que celles qui sont évoquées habituellement dans les propos et les reportages sur l'école. Même s'il faut reconnaître un biais lié aux établissements représentés ce jour-là, son évocation suggère qu'il faudrait remonter aux recommandations du Conseil national de la Résistance qui avait pour projet de « protéger la jeunesse en danger ». Le premier danger vient de la drogue avec ses règlements de comptes à coups d'armes à feu :

- *Et la prostitution aussi. Tous les jours, j'ai ça. Moi quand j'ai découvert qu'en 5e (11-12 ans), il y avait des fellations à 5 euros et que je menais l'enquête. Et que je recevais les parents qui disent : « mais, comment ça, elle n'a que 11 ans ! ». Ça, c'est notre quotidien dans notre territoire.*
- *C'est pareil chez moi, j'ai des caméras, j'ai un élève qui s'est fait tirer dessus à la rentrée juste devant le bahut.*
- *Franchement, c'est difficile. Chez nous, on a la vraie prostitution des mineurs. Nous avons fait une conférence sur la prostitution chez les mineurs qu'on a montée au niveau syndical. C'est un gros problème, si une jeune fille commence, je pense qu'elle a une durée de vie de 7-8 ans.*



On en vient alors aux conséquences sur le métier, avec ce qui a déjà été évoqué ci-dessus, la tentation de la démission qui vient très tôt et peut courir tout au long d'une carrière de vingt années et parfois plus.

*On demande aux collègues d'aller travailler ailleurs et je pense qu'on est nombreux à recevoir ce message quand on est commissaire paritaire: « je n'ai pas choisi ce métier pour faire ce que je fais aujourd'hui, pour être tous les jours en réunion de crise ». Je pense à un collègue en particulier: « moi, je n'ai pas choisi ça... ». Il y a eu l'assassinat d'un gamin une année. L'année d'après, à la porte de l'établissement, le même événement avec le gamin en train de mourir dans les bras du chef d'établissement, avec l'infirmière et tout ça. Et cette personne-là après, dans la salle des professeurs, elle est tiraillée pour avoir des postes supplémentaires d'assistants d'éducation. Et comment faire? Je lui ai conseillé de prendre un mois. Elle voit le médecin qui lui dit: « mais comment! Ce n'est pas un mois qu'il vous faut. C'est d'office trois mois ». Je pense que notre métier c'est du courage, beaucoup de valeurs, et il faut savoir que le métier ce n'est pas celui qu'on pensait choisir.*

Pour terminer sur une note d'humour sans prétendre épuiser la richesse de ces 90 minutes d'échanges, il apparaît que le métier souffre aussi paradoxalement de son engagement et de sa disponibilité, comme le résumait ces propos d'un collègue dont l'ironie transparait dans les mots mais aussi dans les intonations impossibles à reproduire dans un écrit:

*Moi, je pratique ça et je me suis dit dès le début: « il faut avoir une relation quasi charnelle avec l'établissement et n'en ignorer aucun des recoins et être capable, s'il le faut, de dire à chacun d'entre nous: « bien, écoutez, moi, ça ne me dérange pas de faire votre travail, pas pour le pallier, mais je pense que c'est important pour le respect que je vous dois » »; mais, en fait, tout ceci, les gens ils l'enregistrent et ils pensent que c'est comme ça, ils pensent que c'est une réalité potentiellement... [Humour]. Vous n'avez pas d'agent d'entretien. Vous passez la tondeuse. Ça me détend! Le jardinage, ça me détend! Et, en même temps, c'est aberrant, c'est aberrant!*

## Du début à la fin de carrière, des valeurs et un engagement perpétuellement menacés

Nous ne pouvons rendre compte que des points les plus saillants relevés dans des entretiens semi-directifs de type compréhensif que nous avons eus avec des personnels de direction pendant la période d'avril et mai 2020 qui a été marquée par le confinement lié à la Covid-19, mais aussi la préparation de la future rentrée d'élèves combinée avec la « continuité pédagogique ». Si quelques-uns illustrent leur propos avec des exemples repris de cette actualité, le fait d'avoir pris rendez-vous et la continuité avec l'enquête ont permis de ne pas se focaliser sur cette seule gestion de crise. Nous traiterons les cinq points majeurs qui sont apparus dans ces entretiens.

Le premier est lié à ce qu'on peut appeler un manque de considération de la part de l'administration rectorale et des services des collectivités territoriales qui sont devenus des interlocuteurs pour tout ce qui est matériel dans l'établissement. S'il ne faut pas généraliser, ce qui est dit par la proviseure dans le paragraphe suivant est partagé par d'autres interlocuteurs et ressort de l'enquête par questionnaire.

*Je vais prendre l'exemple de ce qui se passe actuellement [phase de confinement liée à la Covid-19]: on n'est pas entendu, on n'est pas considéré au niveau professionnel, qu'on soit personnel d'encadrement ou enseignant. Je trouve inacceptable, pour prendre l'exemple du brevet de l'année dernière, qu'on ait appris le report par BFM-TV. (Proviseure d'un lycée professionnel en province avec une dizaine d'années d'expérience).*

Ce point de l'information qui est d'abord réservée aux médias interfère fortement avec l'exercice du métier dans la mesure où les parents savent, ou croient savoir, avant le personnel de direction ce que le ministre a décidé et demandé de mettre en œuvre quand il n'est pas démenti par le Premier ministre ou le Président de la République. D'où une somme de travail fait en pure perte.

*Moi, ce qui m'inquiète, c'est le retard avec lequel on a les informations. Toutes les informations qu'on a, c'est par la presse, les médias qui disent tout et n'importe quoi. Là, il était prévu que les 6<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup>, rentrée le 18 mai, fin mai, les 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup>. Je refaisais les emplois du temps ce matin pour éviter de faire des trous pour les élèves et pour des professeurs immuno-déficients qui vont se mettre en télétravail. J'avais quasiment fini et j'entends à la télé que le 18 mai, ce sera en fait 6<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup>. Bon, j'efface tout et je recommence. [...] Ça aussi, c'est un facteur de stress. (Personnel de direction stagiaire dans un collège).*

Fait de société ou effet d'un recrutement de plus en plus diversifié, les allers et retours entre secteur privé et public se multiplient, ce qui donne l'occasion de relever les défauts d'une gestion très bureaucratique du système éducatif qui va à l'encontre de ses valeurs humanistes. Lors du focus group, une comparaison peu flatteuse pour le service public avait déjà été faite par un personnel de direction qui avait fait une demande d'emploi dans une entreprise et avait constaté le professionnalisme du service de gestion des ressources humaines. Cela peut avoir une conséquence sur le sentiment d'efficacité d'une personne plongée dans un milieu et une culture qui lui paraissent étranges ou même inefficaces.

*Je n'étais pas du tout familiarisée avec les problématiques de collège car j'ai une culture très LP, très pro. Quand je suis arrivée en collège, ça m'a fait un choc. Maintenant, ça va un petit peu mieux au bout de deux années. Il y a des choses que j'ai encore beaucoup de mal à saisir, à comprendre. Je ne comprends pas qu'en collège on ne travaille pas en interdisciplinarité et que les enseignants y soient hostiles. En lycée pro, c'est quelque chose de très naturel et ça, c'est quelque chose qui me choque. (Principale-adjointe ayant exercé 16 ans dans le privé, puis professeure de lycée professionnel et chef des travaux<sup>(6)</sup>).*

La double question du temps de travail et du rythme effréné qui caractérisent l'exercice actuel du métier constitue un troisième point soulevé par nos interlocuteurs : le personnel de direction a tant à faire qu'il ne peut s'arrêter pour penser et prévoir. On est alors très loin du modèle du « praticien réflexif » pourtant très répandu dans les formations. Cette fonction initialement pensée comme celle d'un chef d'orchestre est devenue plus proche de celle d'un homme ou d'une femme-orchestre avec toutes les insatisfactions que peut produire l'impression de faire l'inverse de ce à quoi l'on aspirait au moment de sa candidature spontanée ou sollicitée.

*Le problème, c'est que les personnels de direction subissent des pressions croissantes et n'ont plus le temps de se poser pour réfléchir un peu à ce qui se passe. J'ai le sentiment de travailler dans l'urgence. Je me dis : « je suis mal organisé ». Il n'y a aucune période de repos dans l'année où on est capable de se dire : « là, on est tranquille, on va pouvoir un peu réfléchir sur l'état de l'établissement et sur ce qu'on va en faire ». On n'a pas le temps de réfléchir, on est isolé, donc on réfléchit dans son coin. On se sent un peu esseulé. [...] On fait parce que c'est notre boulot. On fait parce qu'on nous dit de faire. Mais on n'est pas du tout convaincu. (Provisseur-adjoint « en colère » qui a passé son temps, 10 à 12 heures par jour, à « organiser les examens » pour le résultat rapporté dans la citation suivante).*

Mais surtout, et c'est un terme qui revient fréquemment sous le clavier et dans les paroles de nos interlocuteurs, les personnels de direction attribuent les situations de stress qu'elles et ils vivent à une institution « maltraitante » et « amnésique ». Elle sait qui solliciter dans des périodes de crise, quand il faut éteindre un incendie dans un établissement, parfois dans des

circonstances tragiques, mais elle manifeste une grave tendance à ne pas rémunérer les services rendus, ni même à tenir sa parole alors qu'elle avait ponctué sa demande de service du traditionnel « nous saurons nous en souvenir ».

*On m'a demandé d'aller au lycée Coty remplacer l'adjoint qui avait des problèmes. Ça s'est très bien passé. J'ai eu des retours positifs des enseignants et de la chef que je connaissais. Voilà. Et le contrat, c'était que j'obtiendrais un poste de chef à la suite de ça. Et je ne l'ai pas eu ! Donc, je suis très en colère. En fait, mon premier emploi, alors que j'étais prof, j'ai été appelé en cours d'année pour remplacer à B. un chef d'établissement et on m'a appelé là-bas parce qu'il y avait une situation compliquée. Je n'ai pas été payé pour cet intérim et ça aussi ça m'a mis très en colère, et je leur ai donné une date pour me payer ces indemnités en leur disant que si à cette date je n'avais pas les indemnités, je m'en allais. L'année suivante, je suis appelé dans un collège dans un des quartiers les plus pauvres d'Europe où je fais 5 ans. C'est là que j'ai été recruté sur liste d'aptitude et maintenu sur ce poste. Puis, je suis allé sur un autre collège avec une personne en souffrance professionnelle. C'est là que la RH est venue me chercher pour aller à Coty et mettre en place la réforme du lycée. Mais la promesse de mutation n'ayant pas été tenue, je suis parti à la fin de Parcoursup et je suis rentré dans mon collège. (Provisseur-adjoint qui n'a pas obtenu de mutation comme principal de collège ; il est retourné comme adjoint dans son établissement).*



**En conclusion, s'il est trop tôt pour énoncer un certain nombre de recommandations, nous n'en trouvons pas moins quatre pistes pour anticiper sur les situations de stress, rendre le travail de personnel de direction supportable (Clot et Gollac, 2014) et, en fin de compte, améliorer le fonctionnement du système au profit des élèves.**

- Développer dans la formation, qu'elle soit initiale ou continue, des moments et des méthodes d'analyse des pratiques dans la mesure où on est dans une profession qui s'invente et se développe avec des charges multiples et une demande croissante de changement aboutissant à des résultats conformes à ceux souhaités par la société (Progin, Letor, Étienne et Pelletier, *Les directions d'établissement au cœur du changement - Pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives*, à paraître).
- Envisager un accompagnement par un personnel de direction expérimenté au niveau de chaque département et/ou du rectorat pour pallier le défaut du « bricolage » actuel qui consiste à demander à une ou un collègue ami des conseils en cas de difficulté avérée ou l'évaluation d'une action menée car la réponse est pratiquement toujours différée en raison de multiples urgences et vient donc trop tard.
- Gérer le temps de travail et surtout de télétravail de manière assez malthusienne car les horaires déclarés frôlent ou dépassent ceux qu'autorise le Code du travail et conduisent à l'épuisement professionnel, avec toutes ses conséquences d'autocensure qui peut aboutir à une phase paroxystique ou à un désengagement qui n'est pas conforme aux valeurs de l'éducation.
- Rétablir la confiance et le dialogue en revenant à une certaine horizontalité des relations au sein du système, ce qui va à l'encontre de la verticalité observée depuis une dizaine d'années. Tout repose sur les deux piliers des injonctions et du contrôle avec leurs conséquences en termes de sanction déguisée qui va se nicher dans les parcours de carrière et les mutations.

Nous avons eu le plaisir de rencontrer des personnes animées par un idéal et des valeurs mais, pour un grand nombre d'entre elles, en difficulté avec ce que le métier est devenu parce qu'en France, comme dans de nombreux autres pays, le changement en éducation devient une règle qui suit plus les alternances politiques qui se produisent tous les 5 ans.

D'autres nations, comme la Finlande, ont choisi d'éta-ler les évolutions sur une plus longue période, ce qui permet d'éviter les coups de barre donnés tous les 2, 3 ou 5 ans. La seule constante observée depuis 1968 semble être la décision de confier la conduite du changement à l'établissement scolaire. C'est un pari qui peut être gagné. Encore faut-il que les personnels de direction puissent diriger, gouverner, piloter sans être constamment interpellés, apostrophés et sommés de suivre les injonctions du dernier ministre nommé.

## RÉFÉRENCES

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Études et recherches, R-342*, Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré en ligne le 10 mai 2016: <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-342.pdf>

Clot, Y., Gollac, M. (2014), *Le Travail peut-il devenir supportable?* Paris: A. Colin.

Fayol, H. (1917) *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod et Pinot.

Fotinos, G. (2008). *Le moral des Personnels de direction, constat, analyse, propositions*. Paris: MGEN/MAIF/CASDEN/FAS.

Gravelle, F. (2015). *Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec... situation qui peut épuiser... La Recherche en Éducation*, 13, 5-20.

Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Progin, L., Letor, C., Étienne, R. (à paraître). *Diriger un établissement scolaire au temps du changement*. Bruxelles: De Boeck supérieur.

Trincas, J. (2007). *Vieillir dans les métiers de la gérontologie*. In C. Montadon et J. Trincas (dir.). *Vieillir dans le métier*. Paris, France, L'Harmattan, p. 185-194.

Taylor, F.-W. (1912). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Paris: Dunod.

1 Ce projet de recherche est mené en étroite collaboration avec les personnes suivantes: pour la France, Philippe Vincent, secrétaire général du Syndicat National des Personnels de Direction de l'Éducation Nationale (SNPDEN), Abdel Nasser Laroussi-Rouibate, permanent du SNPDEN, Françoise Sturbaut, présidente d'Éducation & Devenir, et pour le Québec, Hélène Bossé, vice-présidente de la Fédération Québécoise des Directions d'établissement d'enseignement (FQDE), Hélène Bourdages, présidente de l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES), Line Lachance, vice-présidente de l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE) et Julie Monette, assistante de recherche, Université du Québec à Montréal (UQAM).

2 Il s'agit de mener un entretien semi-directif et compréhensif avec un petit groupe de personnes (4 à 7) réunies pour renseigner un thème défini à l'avance, ici celui de la direction d'établissements situés à Paris et dans les académies limitrophes.

3 Cela désigne le groupe le plus représenté dans un ensemble donné.

4 Les pourcentages ont été arrondis pour faciliter la lecture de l'article. L'échelle choisie pour les graphiques est celle du nombre de réponses par item.

5 Il est utile de rappeler que ce n'est que depuis 1932 qu'il y a une Éducation nationale en France, Jules Ferry ayant repris l'idée de Condorcet de développer une instruction obligatoire, laissant de ce fait la responsabilité de l'éducation à la famille.

6 Le chef des travaux occupe une fonction particulière de coordination pour les enseignements technologiques et/ou professionnels dans les lycées et dans les établissements qui en comportent en France.



# Chroniques juridiques

## Les relations parfois complexes entre police et établissements scolaires

### QUESTIONS DE COLLÈGUES

**De nombreux chefs d'établissement de notre académie ont été sollicités par « Réseau éducation sans frontières » demandant de bien vouloir informer les personnels enseignants, administratifs et de santé ainsi que les associations de parents d'élèves sur les risques de refus de scolarisation ou d'instrumentalisation des structures scolaires dans le cadre de procédures d'expulsion de familles et de jeunes sans papiers.**

Le Réseau éducation sans frontières (RESF) est un réseau composé de collectifs, de mouvements associatifs, de mouvements syndicaux, de soutiens politiques et de personnes issues de la société civile militant contre l'éloignement d'enfants étrangers scolarisés en France, causé par l'éloignement de leurs parents étrangers en situation irrégulière.

Cette « association » précise que pour la première fois depuis des années, la police a interrogé une directrice d'école de Nice sur la présence d'un enfant étranger. L'objectif étant de se servir de ces renseignements pour localiser la famille, probablement en vue d'une expulsion du territoire. Réseau éducation sans frontières appelle donc les équipes éducatives à la plus grande vigilance.

À leur communiqué, sont joints des documents censés donner des éléments d'information relatifs aux réponses qu'un personnel de direction serait en droit d'apporter dans une telle situation. Ce réseau propose même son soutien pour accompagner les personnels de direction dans « leurs missions d'accueil et de protection de tous les enfants »...

Il énonce le cadre législatif applicable...

« Depuis le 19 octobre 2013, une circulaire émanant du ministère de l'Intérieur donne comme instruction au préfet et aux forces de police, de ne plus intervenir dans l'établissement ni aux abords de celui-ci dans le cadre de l'éloignement des élèves étrangers en situation irrégulière. Ainsi, la police n'a plus le droit de venir chercher un élève en situation irrégulière à l'école, ni pendant les moments périscolaires, tels que la cantine, le transport scolaire, les voyages scolaires, etc. Le cadre scolaire doit ainsi être préservé de toute intervention des forces de police. À l'époque de l'affaire « Léonarda » (une jeune collégienne en situation irrégulière interpellée le 8 octobre 2013 lors d'une sortie scolaire), il n'y avait pas encore de cadre juridique pour empêcher son interpellation. Avec cette circulaire, les élèves sont protégés dans l'enceinte de l'établissement et à ses abords ».

...Et nous dit quelle conduite tenir au travers de quelques « cas concrets ».



Jacques BACQUET  
Coordonnateur de la  
Cellule juridique

**Des parents m'ont dit que la mairie avait refusé d'inscrire mon enfant à l'école. Est-ce légal ?**

**Non**

► La circulaire 2014-088 du 9 juillet 2014 du ministère de l'Éducation nationale prévoit que « conformément aux dispositions de l'article L. 113-1 du Code de l'éducation, tout enfant âgé de trois ans au 31 décembre de l'année civile en cours doit pouvoir être accueilli dans une école maternelle ou une classe enfantine, si sa famille en fait la demande. Aucune discrimination ne peut être faite pour l'admission d'enfants étrangers ou de migrants dans les classes maternelles ».



**La police me demande des renseignements sur des parents ou un enfant. Que dois-je faire ?**

Être courtois(e) mais ferme et répondre : Cela ne fait pas partie de nos attributions, très encadrées... Notre statut nous oblige (heureusement!) à nous consacrer entièrement à nos missions : tout mettre en œuvre pour le bon fonctionnement de l'école ou l'établissement, pour garantir le bien-être et la sécurité des enfants, tout en assurant les meilleures conditions possibles d'enseignement et d'éducation. Bien sûr, nous pourrions, si besoin, nous rendre à une convocation du juge, éventuellement avec un(e) avocat(e), au moment où nous pourrions être dégagés de nos obligations, et après un accord hiérarchique.

**Oui mais les policiers insistent et disent qu'un parent a commis un délit...**

Ne pas s'affoler en cas d'insistance et conclure : Je ne peux pas être distrait(e) plus longtemps de mes missions légales et réglementaires. Veuillez m'excuser.

**Et si je n'ose pas ?**

C'est compréhensible mais il faudra quand même le faire au risque de trop entrer dans la stratégie policière d'investigation dont il arrive parfois que les propos soient mensongers à dessein (Quitte à demander le justificatif écrit de l'allégation).

**À la lecture de ces documents, je souhaiterais avoir un éclairage de la part de la cellule juridique sur :**

- **les modalités d'inscription et de scolarisation des élèves de nationalité étrangère dans le second degré,**
- **l'interdiction de l'intervention des forces de l'ordre dans le cadre scolaire lors de procédures d'éloignement,**
- **les modalités « normales » d'intervention de l'ordre au sein et aux abords de l'établissement.**

**Je parle des interventions policières qui sont cadrées depuis 2013, mais également des demandes (téléphone ou mail). J'en reçois souvent de la police nationale me sollicitant pour obtenir les coordonnées des familles. Ces mêmes autorités qui nous demandent assez régulièrement des fiches élèves et des trombinoscopes pour certains élèves qui ne sont pas nécessairement étrangers. Lors de ma formation, nous avons appris que les établissements scolaires devaient sans réticence livrer ces informations après s'être assurés qu'il s'agissait bien d'un service de police nationale/gendarmerie, et non d'un autre corps. Il n'est pas question pour moi de m'opposer à ce partenariat entre services publics mais de mieux en appréhender les contours textuels. Cela me permettra de répondre de façon appropriée à certaines situations complexes.**

**Je vous remercie de votre éclairage.**

**RÉPONSE DE LA CELLULE JURIDIQUE**

On peut rapprocher ces interrogations de la demande faite aux proviseurs le 22 janvier 2020 par le recteur de l'académie de Rennes de vérifier si leurs élèves étaient en situation régulière. Le rectorat de Rennes avait en effet produit une note de service polémique et contraire aux consignes du ministère. Note qui a été retirée, le recteur ayant reconnu une « erreur ».

Ce texte signé par le recteur, intitulée « *Élèves migrants mineurs en situation irrégulière sur le territoire* », évoque un « *élève migrant mineur en situation irrégulière scolarisé dans un lycée professionnel de l'académie* ».

Et le recteur d'estimer que cet adolescent « *ne peut ni effectuer de stage en période de formation en entreprise, ni être en formation dans les ateliers de l'établissement* ».

Par conséquent, il « *invite chaque établissement à vérifier que les élèves qui y sont affectés sont en situation régulière, et si ce n'est pas le cas, à leur interdire l'accès aux ateliers et à ne pas les engager dans des stages et périodes de formation en milieu professionnel avant la régularisation de leur situation* ».

L'histoire avait commencé par un contrôle mené le 15 janvier dans le cadre d'une opération, du comité opérationnel départemental anti-fraude, de contrôle des conditions de déroulement de chantiers du BTP.

Dans l'entreprise contrôlée, les services de gendarmerie, de l'Urssaf et de l'Inspection du travail constatent la présence d'un « *jeune mineur étranger non-isolé* », selon les mots du rectorat, qui précise que le chef d'établissement et le responsable de l'entreprise sont mis en garde sur le risque qu'ils encourent en cas d'accident par les autorités – celles-ci considérant qu'il pouvait s'agir d'une situation d'emploi irrégulier de personne étrangère.

Quand l'information remonte à l'académie, « le service du rectorat concer-

né a émis une note de service qui avait vocation à alerter dans l'urgence les chefs d'établissement sur cette situation inédite. Comme elle était réductrice au regard de la complexité de la situation, et pouvait prêter à confusion sur les valeurs républicaines portées par l'Éducation nationale, elle a été très rapidement retirée.

D'où l'envoi d'un second courrier aux proviseurs rappelant que « la situation particulière [...] récemment portée à votre connaissance n'a pas vocation à remettre en cause la scolarisation de nombreux jeunes lycéens allophones de notre région. C'est pourquoi je vous demande de surseoir aux mesures préconisées dans le courrier qui vous a été adressé le 22 janvier ».

Le retrait de la première note de service n'a pas empêché des organisations syndicales de la qualifier après coup de « liberticide » et l'événement de « tournant dans la politique d'accueil et de scolarisation de l'Éducation nationale, qui était jusque-là assez bienveillante avec les jeunes migrant(e)s ».

De fait, il n'incombe pas aux autorités éducatives de se pencher sur le caractère régulier ou irrégulier du séjour des élèves, comme le dispose une circulaire ministérielle de 2002 qui fait encore référence aujourd'hui, nous précise le ministère de l'Éducation nationale.

On y lit: « En l'état actuel de la législation, aucune distinction ne peut être faite entre élèves de nationalité française et de nationalité étrangère pour l'accès au service public de l'éducation. Rappelons, en effet, que l'instruction est obligatoire pour les enfants des deux sexes, âgés entre 6 et 16 ans, qu'ils soient français ou étrangers, dès l'instant où ils résident sur le territoire français. »

Et la circulaire d'appuyer: « Il n'appartient pas au ministère de l'Éducation nationale de contrôler la régularité de la situation des élèves étrangers et de leurs parents au regard des règles régissant leur entrée et leur séjour en France. »

## POUR RÉPONDRE AUX INTERROGATIONS POSÉES PAR NOTRE COLLÈGUE NOUS EXAMINERONS :

1. La circulaire ministérielle de 2002 (Circulaire n° 2002-063 du 20 mars 2002) sur les modalités d'inscription et de scolarisation des élèves de nationalité étrangère dans le premier et le second degré.
2. Une circulaire de 2013 (Circulaire INTK1307763J du 19 octobre 2013) relative à l'interdiction de l'intervention des forces de police et de

gendarmerie dans le cadre scolaire. Circulaire qui a été rédigée dans un contexte particulier, en l'espèce l'affaire Léonarda, mais qui ne couvre pas toutes les réponses concernant les « interventions policières aux abords et au sein de l'établissement ».

3. Les modalités d'intervention de la police et de la gendarmerie.



## A. QUELLES SONT LES MODALITÉS D'INSCRIPTION ET DE SCOLARISATION DES ÉLÈVES DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE DANS LE SECOND DEGRÉ ?

Réf. : circulaire ministérielle de 2002 n° 2002-063 du 20 mars 2002.

Dans cette circulaire, il est rappelé en préambule :

- que l'instruction est obligatoire pour tous les enfants âgés entre 6 et 16 ans, qu'ils soient français ou étrangers, dès l'instant où ils résident sur le territoire français ;
- que la convention internationale relative aux droits de l'enfant du 20 novembre 1989, ratifiée par la France, garantit à l'enfant le droit à l'éducation en dehors de toute distinction qui tienne à sa nationalité ou à sa situation personnelle ;
- que les personnes responsables, au sens de l'article L 131-4 du Code de l'éducation, d'un enfant de nationalité étrangère soumis à l'obligation scolaire sont tenues de prendre les dispositions prévues par la loi pour assurer cette instruction.

### 1 CONCERNANT LES INSCRIPTIONS SCOLAIRES

- Il n'appartient pas au ministère de l'Éducation nationale de contrôler la régularité de la situation des élèves étrangers et de leurs parents au regard des règles régissant leur entrée et leur séjour en France.
- L'inscription, dans un établissement scolaire, d'un élève de nationalité étrangère, quel que soit son âge, ne peut être subordonnée à la présentation d'un titre de séjour.

Dans le second degré :

- **Pour un jeune de moins de seize ans séjournant en France**
- sans ses parents mais avec une personne qui déclare en avoir la responsabilité, il nous appartient de vérifier la situation de cette personne par rapport à l'enfant :

1. sur un fondement juridique : tutelle ou délégation d'autorité parentale

2. en l'absence de justificatifs officiels, les dispositions de l'article L 131-4 du Code de l'éducation s'imposent à toute personne exerçant une autorité de fait. Dans ce cas, la preuve que l'enfant est régulièrement confié à cette personne peut être effectuée par tous moyens.

3. Si l'enfant se présente seul et en cas de présomption d'enfant en danger, il faudra alors faire un signalement selon les procédures en vigueur.

#### - **Pour les mineurs étrangers de seize à dix-huit ans**

Même s'ils ne sont pas soumis à l'obligation scolaire, il faut veiller à ce que leur scolarisation puisse être assurée, en prenant en compte leur degré de maîtrise de la langue française et leur niveau scolaire. La procédure de vérification de leur situation familiale et sociale peut être effectuée dans les conditions identiques à un jeune de moins de seize ans.

Le Conseil d'État dans un arrêt de section du 23 octobre 1987, Consorts Métrat, a précisé que le refus de scolariser un jeune qui n'est plus soumis à l'obligation scolaire doit être motivé. Ce refus pouvant cependant être justifié par un motif pédagogique (en l'espèce insuffisance du dossier scolaire et nombre de places disponibles).

#### - **Sur la scolarisation des élèves de nationalité étrangère**

Ces élèves ont les mêmes droits à être instruits que les élèves de nationalité française. Cependant, plusieurs situations doivent être examinées lorsque ces élèves ne sont pas en situation régulière au regard des lois relatives à l'immigration.

### 2 LA POURSUITE D'ÉTUDES

Les dispositions du titre premier du Code de l'éducation relatives au droit à l'éducation sont applicables aux élèves de nationalité étrangère comme aux élèves français.

- L'alinéa 1 de l'article L. 111-2 dispose que « tout enfant a droit à une formation scolaire ».

- L'article L. 122-2 prévoit que « tout élève qui, à l'issue de la scolarité obligatoire, n'a pas atteint un niveau de formation reconnu doit pouvoir poursuivre des études afin d'atteindre un tel niveau ».

- L'article L.131-4, dont le premier alinéa pose le principe de l'obligation scolaire de 6 à 16 ans, dispose dans son 2<sup>e</sup> alinéa que « la présente disposition ne fait pas obstacle à l'application de prescriptions particulières imposant une scolarité plus longue ».

- L'article 19 du décret 90-484 du 14 juin 1990 relatif à l'orientation et à l'affectation des élèves précise que : « tout élève admis dans un cycle de formation doit pouvoir parcourir la totalité de ce cycle dans l'établissement scolaire, sous réserve des dispositions réglementaires relatives aux procédures disciplinaires ».

En conséquence, les élèves de nationalité étrangère doivent pouvoir, comme les élèves de nationalité française, poursuivre des études engagées. Toutefois, la poursuite d'études ne confère pas aux jeunes étrangers de plus de 18 ans, ressortissants d'un État tiers à l'Union européenne et à l'Espace économique européen, un droit au séjour sur le territoire français. Seuls, en effet, les étrangers ressortissants d'un État membre de l'Union européenne et de l'Espace économique européen peuvent se prévaloir d'un droit au séjour sur le fondement de la poursuite d'études.

### 3 LES EXAMENS

Un jeune étranger scolarisé a le droit de s'inscrire à un examen. Certains candidats étrangers peuvent cependant ne pas être en mesure d'obtenir une pièce d'identité. Étant scolarisés, ils devront au moins présenter un certificat de scolarité très récent, avec une photographie,

certifiée par le chef d'établissement d'origine.

#### 4 LES STAGES EN ENTREPRISES

Les services de l'Éducation nationale ont été à plusieurs reprises confrontés à des difficultés pour permettre aux jeunes de nationalité étrangère d'effectuer des stages en entreprise. Ces difficultés sont souvent liées à une confusion entre la situation des jeunes sous statut scolaire qui doivent, dans le cadre de leur scolarité, effectuer une période de formation en entreprise, et celle des jeunes, titulaires d'un contrat d'apprentissage passé avec une entreprise.

Il convient donc de bien distinguer ces deux situations :

##### a. Sous statut scolaire

- Lorsqu'ils sont sous statut scolaire, les élèves mineurs de nationalité étrangère quelle que soit leur situation administrative au regard du séjour, doivent effectuer les stages et les périodes de formation prévus dans les programmes d'enseignement.

L'entreprise n'a pas à contrôler la régularité de leur situation.

- **Pour les élèves majeurs**, le chef d'entreprise est en droit de demander un titre de séjour régulier. Il est précisé à cet égard que la carte de séjour temporaire portant la mention « étudiant » permet à son détenteur de suivre un enseignement en alternance dans la cadre d'une convention de stage entre l'établissement d'enseignement et le jeune. Les modalités de la présence de l'élève, mineur ou majeur, dans l'entreprise d'accueil sont fixées par cette convention de stage.

Étant sous statut scolaire :

- l'élève bénéficie des dispositions de la législation sur les accidents du travail (article L. 412-8 du Code du travail) pour les dommages qu'il subirait dans le cadre du stage ;
- l'élève stagiaire, qu'il soit de l'enseignement général ou professionnel, continue de relever, pendant la durée du stage, de l'autorité et de la responsabilité du chef d'établissement, ainsi que le rappelle, pour les élèves de l'enseignement professionnel, la note de service 96-241

du 15 octobre 1996 relative à une convention type sur la formation en milieu professionnel des élèves de lycées professionnels ;

- l'élève stagiaire ne peut prétendre à aucune rémunération, en vertu de l'article D. 412-6 du Code de la sécurité sociale, mais à une rétribution d'un montant égal ou inférieur à 30 % du SMIC.

##### b. Sous contrat d'apprentissage

- Le contrat d'apprentissage relève des dispositions du Code du travail. En effet, l'article L. 117-1 du Code du travail définit le contrat d'apprentissage comme étant «... un contrat de type particulier par lequel un employeur s'engage, outre le versement d'un salaire, à assurer à un jeune travailleur une formation professionnelle méthodique et complète, dispensée pour partie en entreprise et pour partie au centre de formation d'apprentis... ».
- De ce fait, il résulte de la combinaison des dispositions de l'ordonnance 45-2658 du 2 novembre 1945 modifiée relative à l'entrée et au séjour des étrangers en France (articles 9, 12 bis et 15) et des dispositions du Code du travail (notamment articles L. 341-4 et R. 341-4) que l'apprenti étranger, ressortissant d'un État tiers à l'Union européenne et à l'Espace économique européen, doit, pour bé-

néficier d'un tel contrat, être en situation régulière au regard du séjour et titulaire d'une autorisation de travail.

- En revanche, l'accès à un contrat d'apprentissage par un ressortissant d'un État membre de l'Union européenne et de l'Espace économique européen n'est pas subordonné à la présentation préalable d'un titre de séjour.

#### 5 LES VOYAGES À L'ÉTRANGER

- En cas de voyage à l'étranger, il y a lieu de respecter très attentivement les formalités préalables, afin d'éviter des difficultés au moment du passage de la frontière.
- Il convient en particulier de s'assurer avant le départ que l'on est en possession des documents nécessaires pour permettre à tous les élèves de franchir les différentes étapes du voyage (entrée dans le pays de destination, passage par les pays de transit, retour en France).

Le tableau ci-dessous fait le point sur les documents requis, dans le cadre de la réglementation actuelle, en matière de circulation transfrontalière et de séjour à l'étranger des élèves mineurs, en fonction, d'une part, de leur nationalité (ressortissants ou non d'un pays de l'union européenne) et, d'autre part, des pays de destination.





**B. CIRCULAIRE  
DU 19 OCTOBRE 2013  
SUR L'INTERDICTION DE  
L'INTERVENTION DES FORCES DE  
L'ORDRE DANS LE CADRE  
SCOLAIRE LORS DE PROCÉDURES  
D'ÉLOIGNEMENT**

Manuel Valls, ministre de l'Intérieur, a signé le samedi 19 octobre 2013, la circulaire INTK1307763J relative à l'interdiction de l'intervention des forces de police et de gendarmerie dans le cadre scolaire lors du déroulement de procédures d'éloignement.

Cette circulaire a trouvé son origine dans la très médiatique « affaire Léonarda ». Cette affaire est née de l'expulsion d'une famille Rom, dont les parents ont été déboutés de leur demande d'asile au terme d'une très longue procédure, dans le cadre de laquelle il s'est avéré ensuite, de l'aveu même du père, qu'il avait, de surcroît, menti et produit de faux documents. L'expulsion de cette famille n'était donc pas critiquable en soi. Personne ne peut le contester, sauf à considérer que nos lois sont injustes en ce qu'elles permettent l'expulsion des demandeurs d'asile déboutés, même si ce sont des fraudeurs. Contrairement à ce qu'affirment certains commentateurs, cette décision était, en outre, conforme à la Convention internationale des droits de l'enfant, laquelle impose de veiller à ce que « l'enfant ne soit pas séparé de ses parents contre leur gré » sauf si « cette séparation est nécessaire dans l'intérêt supérieur de l'enfant », ce qui restait, en l'espèce, à démontrer.

En revanche, les conditions de l'interpellation de Léonarda Dibrani l'étaient. « Cueillir » une enfant à sa sortie de l'école ne relevait pas d'une simple « erreur de discernement », mais d'une faute morale. « Sanctuariser » l'école de la République relevait, dès lors, de l'exigence morale la plus élémentaire.

Cette circulaire pose donc clairement le problème de la sanctuarisation de l'école. Question qui ne date pas d'aujourd'hui et qui a fait l'objet d'une excellente analyse par le Bâtonnier Francis Lec, avocat-conseil de la Fédération des Autonomes de Solidarité, et Claude Lelièvre, professeur émérite,

VOYAGES SCOLAIRES À DESTINATION...		
AVEC LES ÉLÈVES MINEURS	...D'UN ÉTAT MEMBRE DE L'UNION EUROPÉENNE	...D'UN ÉTAT TIERS À L'UNION EUROPÉENNE
... ressortissants d'un autre État de l'Union européenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>accord exprès d'un détenteur de l'autorité parentale ; la préfecture n'a pas compétence pour viser la sortie du territoire français d'un mineur étranger.</li> <li>un titre certifiant l'identité du mineur (carte d'identité ou passeport en cours de validité). Cette obligation demeure malgré la libre circulation des personnes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>accord exprès d'un détenteur de l'autorité parentale ; la préfecture n'a pas compétence pour viser la sortie du territoire français d'un mineur étranger.</li> <li>un titre certifiant l'identité du mineur (carte d'identité ou passeport en cours de validité). Se renseigner auprès du consulat du pays de destination des exigences d'entrée et séjour pour la nationalité considérée (visa).</li> </ul>
... ressortissants d'un État tiers à l'Union européenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>accord exprès d'un détenteur de l'autorité parentale ; la préfecture n'a pas compétence pour viser la sortie du territoire français d'un mineur étranger.</li> <li>un titre d'identité ou de voyage au nom du mineur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>soit un passeport en cours de validité (ou, le cas échéant, un titre de voyage pour réfugié et apatride délivré par la préfecture) accompagné :</li> <li>d'un document de circulation pour étranger mineur délivré par la préfecture ;</li> <li>ou d'un titre d'identité républicain délivré par la préfecture ;</li> <li>ou d'un visa préfectoral de retour (un visa d'entrée peut être exigé par le pays de destination).</li> <li>soit une liste collective établie par la préfecture valant document de voyage et visa d'entrée (elle concerne tous les élèves). Cette liste n'est pas valable pour les voyages à destination de la Grande-Bretagne ou de l'Irlande.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>accord exprès d'un détenteur de l'autorité parentale ; la préfecture n'a pas compétence pour viser la sortie du territoire français d'un mineur étranger</li> <li>titre d'identité ou de voyage au nom du mineur : passeport en cours de validité (ou, le cas échéant, un titre de voyage pour réfugié et apatride délivré par la préfecture*), accompagné :               <ul style="list-style-type: none"> <li>soit d'un document de circulation pour étranger mineur délivré par la préfecture ;</li> <li>soit d'un titre d'identité républicain délivré par la préfecture</li> <li>soit d'un visa préfectoral de retour.</li> </ul> </li> </ul> <p>Se renseigner auprès du consulat du pays de destination des exigences d'entrée et séjour pour la nationalité considérée.</p>

historien de l'Éducation française (analyse sur le site de la FAS: <https://www.autonome-solidarite.fr/articles/sanctuarisation-ecole/>). L'école doit-elle avoir un espace-temps spécifique, avec des règles spécifiques, « hors du monde » et protégé de lui, de ses vicissitudes et de ses violences. Cela nécessite-t-il d'y appliquer un principe « d'exterritorialité » ? Pour ces deux éminents juristes, il n'y a pas d'« exterritorialité » en France en dehors des ambassades. La police peut intervenir en toute légalité dans les établissements scolaires. Même s'il peut exister des recommandations ou des circulaires administratives qui encadrent cette possibilité, elles relèvent de l'administratif et non du juridique.

#### **QUANT À LA CIRCULAIRE DU 19 OCTOBRE 2013**

Elle précise que l'exécution des mesures d'éloignement d'étrangers en situations irrégulières ne doit en aucun cas donner lieu à des interventions des forces de police et de gendarmerie au sein ou aux abords des écoles et des établissements scolaires. L'instruction adressée par le ministre de l'Intérieur instaure donc une sanctuarisation des établissements scolaires qui s'étend à toutes les activités « placées sous l'autorité de l'institution scolaire ». Cette protection n'est pas seulement limitée à l'enceinte de l'établissement et à ses abords mais concerne aussi le temps périscolaire et les activités organisées pour l'accueil collectif des mineurs, le domaine sportif et culturel. Les transports scolaires, les sorties et voyages scolaires, les cantines extérieures, les établissements d'accueil de la petite enfance, les garderies, les conservatoires, les colonies de vacances, ou encore les centres de loisirs sont également concernés.

L'interdiction d'intervenir vaut même si les parents ou les représentants légaux des enfants étrangers ont pu donner leur accord implicitement ou explicitement.



Les chefs d'établissement n'ont donc pas lieu d'être sollicités dans ces circonstances par les autorités concernées.

Pour maître Lec cette sanctuarisation est cependant relative. En effet, elle ne concerne que les enfants étrangers menacés d'expulsion avec leur famille. L'intervention des forces de police et de gendarmerie survient parfois dans les établissements scolaires pour mettre un terme à des violences scolaires ou à des trafics de toute nature, voire appréhender des mineurs qui se sont rendus coupables d'infractions pénales sous le contrôle d'un magistrat du Parquet. Il n'existe alors aucune immunité de l'enceinte scolaire et les lois de la République s'exercent comme partout sur le territoire.

Selon l'avocat de la Fédération des autonomes de solidarité laïque, il convient :

- de « réactualiser » les conventions Justice-Police-Éducation nationale.

Maître Lec précise que dans chaque académie sont mises en place des conventions qui ont pour ambition de « coordonner » les services de police, de gendarmerie et ceux de la justice avec les chefs d'établissement, à l'occasion de phénomènes d'insécurité ou de commissions d'infractions pénales à l'intérieur des établissements scolaires ou lors des activités scolaires.

Cependant, malgré leur existence qui est un progrès indiscutable, un certain nombre de « lacunes » ont suscité l'émotion de la communauté éducative. Les interpellations d'élèves sont intervenues au sein de l'école alors qu'elles pouvaient facilement s'effectuer au domicile des intéressés. Il est même arrivé que des enseignants soient appréhendés dans leur établissement scolaire, pour être placés en garde

à vue, au motif que les cours qu'ils dispensaient à leurs lycéens avaient provoqué le dépôt d'une plainte de certains parents d'élèves.

- de respecter la Convention internationale des droits de l'enfant.

La France a ratifié la Convention internationale des droits de l'enfant adoptée par les Nations Unies le 20 novembre 1989.

Elle a donc force de loi et doit être respectée par tous. « *Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale* » (article 3 de la CIDE). Tous les enfants ont droit à l'éducation (article 28), droit de jouir du meilleur état de santé possible (article 24), droit à un niveau de vie suffisant pour permettre leur développement physique, mental, spirituel, moral et social (article 27.1), mais ce sont leurs parents qui ont la responsabilité « *d'assurer dans la limite de leurs possibilités et de leurs moyens financiers, les conditions de vie nécessaires à leur développement* » (article 27.2).

Depuis 1903, l'Autonome de Solidarité Laïque, dite « ASL », s'est donnée pour mission d'œuvrer à la protection des personnels d'éducation contre les risques inhérents à leurs métiers. L'ASL a ainsi développé diverses actions d'observation, de réflexion, d'information et de formation afin de contribuer à un climat apaisé dans les établissements scolaires. C'est pourquoi, nous invitons nos adhérents à consulter régulièrement le site de la fédération, dans un contexte où la culture juridique devient incontournable.

## C. LES MODALITÉS D'INTERVENTION DE LA POLICE ET DE LA GENDARMERIE

### 1 LA DÉSIGNATION D'UN CORRESPONDANT SÉCURITÉ

La désignation d'un correspondant « sécurité de l'école » dans chaque circonscription de police ou unité de gendarmerie pour chaque établissement scolaire vise à créer les liens permettant de prévenir les situations de tension et de violence susceptibles de se produire. De manière très concrète, le correspondant « sécurité de l'école » est l'interlocuteur privilégié et identifié, pour la police ou la gendarmerie, du chef d'établissement. Les missions qui lui sont confiées à ce titre sont notamment les suivantes :

- favoriser par sa situation d'interface la bonne circulation de l'information entre l'EPLÉ et le service de police ou l'unité de gendarmerie, notamment le signalement d'incidents ou d'infractions ;
- contribuer, avec le chef d'établissement et avec le concours des services compétents de la ou des collectivités territoriales concernées, à la réalisation du diagnostic de sécurité de l'EPLÉ ;
- être un soutien actif à l'enquête, en fonction de ses qualifications judiciaires et de l'organisation du service de police ou de l'unité de gendarmerie ;
- favoriser une réponse plus réactive du service de police ou de gendarmerie aux alertes et signalements émanant des établissements scolaires, ainsi qu'un retour d'information sur le suivi des dossiers ;
- conseiller le chef d'établissement aussi bien que les autres personnels sur toutes questions relatives à la sécurité au sein de l'établissement scolaire (organisation, procédures), notamment dans le cadre de l'élaboration des diagnostics de sécurité ;
- participer, à la demande du chef d'établissement, à des réunions où son expertise peut être utile, notamment dans le cadre des CESC ;
- se tenir disponible pour rencontrer, au sein de l'établissement scolaire, en accord avec le chef de l'établissement,

ment, les personnels et les élèves qui en auront exprimé le désir ;

- mettre en place, en concertation avec la communauté éducative dans le cadre des CESC, et en liaison avec les services de police ou unités de gendarmerie spécialisées des actions de prévention auprès des élèves sur des thèmes tels que la loi, le rôle de la police, les violences, le racket, le racisme, les stupéfiants, etc.

### 2 QUELLES SONT LES MODALITÉS D'INTERVENTION DE LA POLICE OU DE LA GENDARMERIE AUX ABORDS DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ?

Les abords des établissements scolaires sont des lieux publics. La police ou la gendarmerie peut donc y intervenir d'initiative ou sur appel, dans le cas d'un trouble à l'ordre public, ou lorsqu'une infraction se commet. Cependant, la sensibilité et la spécificité de la sécurité des abords des établissements scolaires sont prises en compte :

- d'une part, dans le Code pénal, en ce que la peine encourue lors de la commission d'une infraction aux abords d'un établissement scolaire, à l'occasion des entrées ou des sorties des élèves, est supérieure à la peine encourue pour des faits de même nature commis sur la voie publique hors ces abords.

**Exemple :** violences volontaires délictuelles, provocation à l'usage de stupéfiants ou à la consommation de boissons alcooliques, corruption de mineurs, etc.

- d'autre part, dans le protocole, qui invite les correspondants police ou « gendarmerie-sécurité de l'école » à adapter le service pour mettre en place des surveillances et des opérations de contrôle.

### 3 QUELLES SONT LES MODALITÉS D'INTERVENTION DE LA POLICE OU DE LA GENDARMERIE DANS UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ?

Dans le cadre du protocole du 4 octobre 2004, il paraît opportun que les modalités d'une intervention des forces

de l'ordre au sein d'un établissement scolaire aient été préalablement envisagées entre le chef d'établissement et le correspondant police ou gendarmerie – « sécurité de l'école ». D'une manière générale, le chef d'établissement doit faciliter l'intervention des policiers ou gendarmes en les conduisant (ou les faisant conduire) sur le lieu du trouble, en maintenant le contact avec eux, en veillant à maintenir le calme dans l'établissement, notamment par une action particulière de communication. L'intervention des forces de l'ordre peut avoir lieu à la demande du chef d'établissement ou à leur initiative, dans le cadre d'une enquête judiciaire.

#### - Cas n° 1 : Intervention de la police ou de la gendarmerie sur appel du chef d'établissement

Pour prévenir un incident ou lorsqu'une situation de danger, un trouble à l'ordre public, ou une infraction commise l'impose, le chef d'établissement doit faire appel aux services de police ou de gendarmerie, suivant des modalités pratiques arrêtées entre ces différentes institutions et figurant le cas échéant dans les conventions signées par elles.





La police ou la gendarmerie apprécie s'il s'agit de faits susceptibles de constituer une infraction pénale ou non. S'il s'agit d'une infraction, les actes à effectuer relèveront de la responsabilité d'un officier de police judiciaire sous la direction du procureur de la République.

**- Cas n° 2: Intervention de la police ou de la gendarmerie dans le cadre d'une enquête judiciaire en cours**

Les enquêtes judiciaires sont conduites par les officiers de police judiciaire sous la direction du procureur de la République ou, en vertu de délégations, sous la direction de magistrats du siège (juge d'instruction, juge des enfants) en fonction du cadre procédural. Dans tous les cas, sous réserve du respect des dispositions du Code de procédure pénale, les officiers de police judiciaire peuvent mettre en œuvre la coercition, notamment pour procéder à des interpellations, des placements en garde à vue, des auditions, des perquisitions, des saisies ou des réquisitions, ces derniers actes visant à obtenir la délivrance de documents relatifs aux mineurs concernés par l'enquête. Dans le cas particulier de l'interpellation d'un élève, l'opération

doit être envisagée de façon concertée entre le directeur d'enquête et le chef d'établissement, lequel doit par ailleurs tout mettre en œuvre pour que le trouble à la vie scolaire soit limité. Il s'agit de déterminer les meilleures conditions de temps et de lieu pour concilier les nécessités de l'enquête et les contraintes liées à la vie interne de l'établissement.

Ainsi le chef d'établissement peut-il proposer l'heure adéquate pour aller chercher discrètement l'élève ou le convoquer dans son bureau, en attendant l'arrivée des policiers ou gendarmes, sachant que les heures de classe qui vident les cours de récréation, préaux, couloirs etc. sont les plus indiquées. Dès que l'élève est remis aux forces de l'ordre (ou interpellé), le chef d'établissement est déchargé de toute responsabilité à son égard. Si l'élève est mineur, l'information des parents est à la charge des enquêteurs, à l'exclusion de toute autre personne. À la fin de la garde à vue, le mineur est remis à ses parents ou au représentant légal par l'OPJ ou conduit au tribunal de grande instance pour être présenté devant un magistrat (substitut des mineurs, juge des enfants, juge d'instruction).

#### **4 QUELLE EST LA CONDUITE À TENIR EN CAS D'INFRACTION ?**

**a. Première hypothèse: les faits constitutifs d'une infraction sont en cours de commission.**

- Il appartient au chef d'établissement :
- de mettre en œuvre tous les moyens dont il dispose pour y mettre un terme ;
  - d'en aviser immédiatement la police ou la gendarmerie territorialement compétente ;
  - si ce service l'informe qu'il procède à un transport sur les lieux dans les plus brefs délais: tenir l'élève à la disposition de ce service, en le gardant en présence d'un adulte et à distance de la (ou des) victime(s), sans toutefois mener d'entretien dont le but serait de rechercher la cause de l'infraction et d'en définir l'imputabilité ;
  - à l'arrivée des services d'enquête et à leur demande, de leur remettre l'élève.

Dans cette hypothèse et s'il s'agit d'un mineur, un transfert de responsabilité s'opère. Le chef d'établissement doit alors s'abstenir de prévenir les parents. Cette information sera délivrée par les enquêteurs seuls habilités à le faire et, qui seront plus aptes à les renseigner utilement.

**b. Seconde hypothèse: le chef d'établissement est informé, ultérieurement, de la commission de faits constitutifs d'infractions et de la mise en cause nominative (ou non) d'un ou de plusieurs élèves.**

Il appartient au chef d'établissement, en fonction du degré de gravité dont il est informé, de signaler ces faits au commissariat de police ou à la brigade de gendarmerie territorialement compétente, voire au procureur de la République, par tous moyens (appel téléphonique à la permanence du parquet, courriel...), et le cas échéant, en application d'une convention partenariale préexistante. Lorsqu'un service d'enquête est saisi, il convient d'éviter d'une part d'interroger l'élève mis en cause, (notamment puisqu'il bénéficie d'une présomption d'innocence et que les faits n'ont pas été constatés par un adulte de la communauté éducative), et d'en aviser ses parents afin notamment de prévenir un risque de destruction de preuve.



## 5 L'ACCOMPLISSEMENT DES ACTES D'ENQUÊTE AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

Les services de police ou les unités de gendarmerie peuvent être conduits à intervenir dans les établissements scolaires, soit à la demande du chef d'établissement, soit de leur propre initiative. Dans le premier cas, il peut s'agir d'une infraction en train de se commettre ou d'un événement grave venant troubler la vie scolaire. Le second cas concerne l'enquête judiciaire en cours impliquant un élève ou un adulte de cet établissement.

### a. Un élève ou un adulte victime d'une infraction commise dans l'établissement scolaire peut-il être interrogé par la police ou la gendarmerie dans ce lieu ?

Oui. Dans un souci d'efficacité et de rapidité, selon les circonstances et le contexte, il peut être approprié que les policiers ou les gendarmes auditionnent, dans l'établissement, l'élève ou l'adulte concerné.

### b. S'il s'agit d'une victime mineure, un membre de l'établissement peut-il assister à l'audition ?

Concernant les mineurs, le principe est celui d'une audition en présence des pa-

rents. Toutefois, dans l'urgence et à défaut d'une présence parentale, le mineur peut être entendu en présence d'une personne de l'établissement, si cette assistance, silencieuse, peut aboutir à mettre en confiance l'enfant victime. Les responsables légaux seront alors entendus dans les meilleurs délais et pourront notamment déposer plainte.

### c. Un élève peut-il être interpellé dans l'enceinte d'un établissement scolaire qu'il fréquente ?

Oui. Dans le cas particulier de l'interpellation d'un élève, l'opération doit être réalisée, dans la mesure du possible, de façon concertée entre le directeur d'enquête et le chef d'établissement, lequel doit par ailleurs tout mettre en œuvre pour que le trouble à la vie scolaire soit limité. Cette concertation doit avoir pour objectif de définir les meilleures conditions de temps et de lieux pour concilier les nécessités de l'enquête et les contraintes liées à la vie interne de l'établissement.

### d. Quel est le statut d'un mineur à partir du moment où il est interpellé ?

Dans la majorité des cas, le mineur interpellé est aussitôt placé en garde à vue, ce qui permet d'une part de le retenir légalement dans le cadre de l'enquête, d'autre part de lui conférer des droits,

(comme la consultation d'un médecin, l'assistance d'un avocat et la délivrance d'un avis de sa situation à sa famille), et enfin de transférer la responsabilité du mineur du chef d'établissement au service enquêteur. À la fin de la garde à vue (ou de la retenue pénale pour les mineurs de moins de 13 ans), le mineur est remis à ses parents ou au représentant légal par l'officier de police judiciaire, ou conduit au tribunal de police instance pour être présenté devant un magistrat (substitut des mineurs, juge des enfants, juge d'instruction).

### e. Un élève ou un membre de la communauté éducative peut-il être interrogé par la police ou la gendarmerie dans l'établissement ?

Oui. Selon les circonstances et le contexte, il peut être approprié que les policiers ou les gendarmes auditionnent dans l'établissement le(s) élève(s) ou adulte(s) concerné(s).

### f. Dans quelles conditions des documents internes à l'établissement concernant un élève peuvent-ils être consultés par les forces de l'ordre ? Peuvent-ils leur être remis ?

- **Cas n° 1 : communication sur réquisition de l'officier de police judiciaire**  
L'article 77-1-1 du Code de procédure pénale dispose que le procu-



reur de la République ou, sur autorisation de celui-ci l'officier de police judiciaire, peut requérir de toute personne, de tout établissement ou organisme privé ou public ou de toute administration publique qui sont susceptibles de détenir des documents intéressant l'enquête, y compris ceux issus d'un système informatique ou d'un traitement de données nominatives, de lui remettre ces documents, sans que puisse lui être opposé, sans motif légitime, l'obligation au secret professionnel. Ces pièces pourront être annexées ou jointes à la procédure judiciaire.

- **Cas n° 2: communication simple**

Dans le cadre du partenariat entre l'Éducation nationale et la police ou la gendarmerie, les bonnes relations nouées entre les membres de ces institutions, basées sur la confiance et la courtoisie réciproques, doivent permettre un libre-échange d'informations. C'est ainsi que, hors le cadre des réquisitions écrites, le chef d'établissement permettra aux enquêteurs l'accès à certains renseignements comme, par exemple, la consultation des fiches individuelles de renseignements, afin de connaître l'identité et le domicile d'un élève ou de ses parents s'ils sont séparés, la composition de la fratrie, etc.

## 6 ACCOMPLISSEMENT D'ACTES EN DEHORS DE L'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

- ***Dans quels cas, la police ou la gendarmerie peut-elle emmener un élève mineur lorsqu'il a été interpellé dans l'établissement ?***

La police et la gendarmerie peuvent emmener un élève mineur dans le cas d'un placement en garde à vue ou d'une retenue pénale (cette dernière concernant les mineurs de 10 ans à moins de 13 ans lorsque le délit commis est passible de 5 ans d'emprisonnement). Dans ces hypothèses, les parents en sont immédiatement informés par les enquêteurs pour les mineurs de moins de 13 ans. Pour les mineurs de 13 à 18 ans, cet avis pourra être différé sur décision du procureur de la République. Le transfert de responsabilité s'opère au moment même de la remise du mineur aux services de police ou de gendarmerie, et non au moment de la sortie de l'établissement. Le mineur

placé en garde à vue ou en retenue sera obligatoirement confié à un adulte lors de sa remise en liberté. Il s'agira de ses parents ou d'un tiers responsable légal.

Sur cette thématique, il y a eu, ces derniers mois, la circulaire 2019-122 du 3 septembre 2019 relative au plan de lutte contre les violences scolaires ([www.education.gouv.fr/pid285/bulletin\\_officiel.html?cid\\_bo=144578](http://www.education.gouv.fr/pid285/bulletin_officiel.html?cid_bo=144578)) et surtout la circulaire du 11 octobre 2019 relative à la lutte contre les violences scolaires ([circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2019/10/cir\\_44874.pdf](http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2019/10/cir_44874.pdf)).

## CONCLUSION

Une collaboration structurée construite sur la confiance entre les forces de l'ordre et l'Éducation Nationale est indispensable pour le bon fonctionnement de nos établissements. Nous pouvons cependant légitimement nous interroger sur :

- le partage de l'information : de quelles informations un chef d'établissement peut-il disposer à propos d'un élève sous mandat de justice et administratif ?
- le retour d'information : lorsque l'établissement scolaire ou ses abords ont été le théâtre d'une infraction, la communauté éducative est-elle informée de la réponse judiciaire qui a été donnée ?
- la place des polices municipales dans ces dispositifs ?

Mais ça, c'est une autre histoire. □

# Nos peines

Nous avons appris, avec peine, le décès de :

**Robert AUDARD**, proviseur honoraire du lycée Deodat de Severac, Céret (académie de Montpellier) ;

**Pierre AURISSET**, proviseur honoraire du lycée d'Oloron (académie de Bordeaux) ;

**Francine BUB**, proviseure honoraire du lycée l'Astrée, Boen sur Lignon (académie de Lyon) ;

**Maud GENDRAUD**, principale honoraire du collège de Villefagnan (académie de Poitiers) ;

**Jocelyne JEHL**, proviseure honoraire du lycée Boismard, Brionne (académie de Rouen) ;

**Michel SAUZE**, principal honoraire du collège M. Aymé, Marsannay-la-Côte (académie de Dijon) ;

**Michel PETILLOT**, proviseur honoraire du lycée Montchapet, Dijon (académie de Dijon).

Nous nous associons au deuil de leurs familles.